

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Evaluation of Employee Recruitment and Selection Processes in a Selected
Organization

Student: Magda Knoblochová

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Magda Knoblochová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Hodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Evaluation of Employee Recruitment and Selection Processes in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Procesy získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a vypracovala jsem ji samostatně, na základě uvedené literatury, pod vedením svého vedoucího bakalářské práce, kromě příloh č.1, č.2 a uvedla jsem všechny zdroje a prameny, ze kterých jsem vycházela.

V Ostravě dne 7.5.2015



Magda Knoblochová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi CSc. za jeho čas, ochotu a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat personální manažerce vybrané organizace za její ochotu, čas a poskytnutí užitečných informací. V neposlední řadě také své rodině za podporu.

Obsah

| | | |
|--------|--|----|
| 1 | Úvod | 5 |
| 2 | Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců..... | 6 |
| 2.1 | Lidský kapitál a goodwill..... | 6 |
| 2.1.1 | Goodwill a personální marketing | 7 |
| 2.2 | Charakteristika personální práce a personálního útvaru | 7 |
| 2.2.1 | Personální útvar..... | 7 |
| 2.2.2 | Personální řízení | 8 |
| 2.3 | Získávání zaměstnanců..... | 9 |
| 2.3.1 | Personální plánování | 11 |
| 2.3.2 | Analýza práce | 13 |
| 2.3.3 | Získávání zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů | 15 |
| 2.3.4 | Hodnocení efektivnosti jednotlivých metod | 22 |
| 2.4 | Výběr zaměstnanců | 22 |
| 2.4.1 | Předvýběr zaměstnanců | 23 |
| 2.4.2 | Výběrové metody | 24 |
| 2.4.3 | Predikční validita výběrových metod | 28 |
| 2.5 | Ekonomické hledisko získávání a výběru zaměstnanců | 29 |
| 2.5.1 | Zhodnocení výnosů a nákladů získávání a výběru zaměstnanců | 29 |
| 2.5.2 | Míra účelnosti práce personalisty | 31 |
| 2.5.3 | Osobní doporučení | 31 |
| 2.6 | Právní hledisko získávání a výběru zaměstnanců..... | 32 |
| 2.7 | Psychologické hledisko získávání a výběru zaměstnanců | 32 |
| 3 | Charakteristika organizace | 34 |
| 3.1.1 | Historie | 35 |
| 3.1.2 | Organizační struktura | 35 |
| 3.1.3 | Struktura zaměstnanců podle pohlaví..... | 36 |
| 3.1.4 | Struktura zaměstnanců podle pohlaví v jednotlivých funkcích..... | 36 |
| 3.1.5 | Struktura zaměstnanců podle věku | 37 |
| 3.1.6 | Struktura zaměstnanců podle vzdělání | 38 |
| 3.1.7 | Struktura zaměstnanců podle funkcí..... | 38 |
| 3.1.8 | Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání v organizaci | 39 |
| 3.1.9 | Struktura zaměstnanců podle místa bydliště | 40 |
| 3.1.10 | Vývoj počtu zaměstnanců..... | 41 |
| 3.2 | Personální práce v organizaci | 41 |

| | | |
|-------|--|--|
| 3.2.1 | Získávání a výběr zaměstnanců | 41 |
| 3.2.2 | Vzdělávání zaměstnanců | 42 |
| 3.2.3 | Kompletní zpracování mezd | 42 |
| 3.2.4 | Péče o zaměstnance a zaměstnanecké vztahy | 42 |
| 4 | Procesy získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci | 43 |
| 4.1 | Analýza práce | 43 |
| 4.2 | Získávání zaměstnanců | 43 |
| 4.2.1 | Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů | 44 |
| 4.2.2 | Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů | 44 |
| 4.3 | Výběr zaměstnanců | 46 |
| 4.4 | Metody použité k hodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců | 48 |
| 4.4.1 | Dotazníkové šetření | 48 |
| 4.4.2 | Rozhovor s personální manažerkou | 50 |
| 4.4.3 | Interní dokumenty organizace | 50 |
| 4.5 | Vyhodnocení dotazníkového šetření | 50 |
| 4.6 | Hodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců | 66 |
| 4.6.1 | Proces získávání zaměstnanců | 67 |
| 4.6.2 | Proces výběru zaměstnanců | 68 |
| 5 | Návrhy a doporučení | 69 |
| 5.1 | Získávání více zaměstnanců na základě doporučení známých, přátel, příbuzných | 69 |
| 5.2 | Rozšíření stávající spolupráce se školami | 69 |
| 5.3 | Sladění inzerátů na webových portálech a webových stránkách Donghee | 70 |
| 5.4 | Zavedení videodotazníku | 70 |
| 5.5 | Převedení testu znalostí do elektronické podoby | 71 |
| 5.6 | Doplnění a úprava informací v inzerátu | 71 |
| 6 | Závěr | 72 |
| | Seznam použité literatury | 74 |
| | Seznam zkratk | 76 |
| | Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce | Chyba! Záložka není definována. |
| | Seznam příloh | 78 |

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je hodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci, a to z důvodu přesvědčení, že každá organizace by měla věnovat svým zaměstnancům značnou pozornost, a snažit se do organizace získat a udržet co nejkvalitnější, nejkvalifikovanější, nejzkušenější a nejefektivnější zaměstnance.

Tato práce se bude zabývat tím, jak získat ty správné uchazeče o pracovní místo a vybrat z nich ty nejlepší zaměstnance, které by si pak organizace měla udržet.

V dnešní době, kdy se organizace musí potýkat s celosvětovou konkurencí, a zákazník má na výběr nespočet možností výběru služeb či produktů různých značek, kvality, cenové kategorie, je čím dál důležitější umět získat konkurenční výhodu. Největší potenciál, nebo největší přínos však často není ve výrobních zařízeních, pracovním prostředí či postupech, ale v lidech. Právě ti jsou schopni ovlivnit všechno ostatní a podle jejich rozhodnutí organizace funguje. Zaměstnanci přinášejí zákazníkovi přidanou hodnotu, určují, jak moc bude zákazník spokojen, především u služeb při přímém kontaktu se zákazníkem, jeho obsluhou. Také ve výrobě je lidský faktor nepostradatelný, je zde mnoho lidí, kteří jsou do celého procesu zahrnuti a znatelně ovlivňují konečný úspěch jak výrobku, tak celé organizace.

Práce je rozdělena do tří částí. V první části jsou uvedeny teoretické poznatky a východiska k získávání a výběru zaměstnanců. Budou zde popsány základní postupy a metody v těchto procesech a také činnosti s nimi související.

V praktické části budou aplikovány teoretické poznatky na situaci ve vybrané organizaci a na současný stav jejich procesů získávání a výběru zaměstnanců. Pomocí metody dotazování bude zjištěn názor na současné získávání a výběr zaměstnanců od uchazečů o zaměstnání v této organizaci. Následně budou uvedeny návrhy a doporučení pro zlepšení současného stavu.

Cílem práce je posoudit procesy získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci, porovnat teoretické poznatky o získávání a výběru pracovníků se stávající praxí v této organizaci a na základě komparace navrhnout opatření ke zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců v Donghee, s.r.o..

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Tato kapitola se zabývá lidským kapitálem a jeho důležitostí pro organizaci, také se zmíní o goodwillu jako součásti personálního marketingu, který se zabývá jak získáním většího počtu způsobilých uchazečů, tak udržením stávajících zaměstnanců. Budou definovány a přiblíženy základní pojmy v personalistice, jako personální práce, personální útvar. Bude znázorněn celkový proces získávání a výběru zaměstnanců a rozebrány jednotlivé kroky. V rámci toho se bude zabývat plánováním lidských zdrojů, analýzou práce, získáváním zaměstnanců, jeho specifikací a možnými metodami. Dále jejich srovnání dle několika autorů, shrnutí výhod a nevýhod jednotlivých zdrojů získávání a také možnosti hodnocení jednotlivých metod získávání. Následuje samotný předvýběr a výběr zaměstnanců, jeho různé metody a jejich predikční validita, která určuje s jakou pravděpodobností je daná metoda schopna odhadnout daného uchazeče, z pohledu vhodnosti pro danou pracovní pozici a organizaci. Také jsou uvedeny jednotlivé hlediska, z kterých by mělo být na proces nahlíženo, tedy hledisko ekonomické, právní a psychologické.

2.1 Lidský kapitál a goodwill

Bláha (2013, s. 15) cituje Zeleného „Problematiku nehmotného a lidského kapitálu vystihl už Tomáš Baťa: „Máme li budovy a stroje, máte jen mrtvý kapitál, kapitál bez života... Chybí vám ten nejdůležitější kapitál: lidské znalosti. Kolik ještě dnes vidíte podniků, které jsou budovami plnými strojů, jsou plné lidí, ale chybí jim mozky. Chybí lidský kapitál, chybí znalosti, chybí to, CO a JAK a hlavně PROČ. Ekonomická teorie pojem lidských znalostí nezná. Neumí popsat, měřit či zaúčtovat lidskou inteligenci. Zná jen budovy a stroje, případně hromádky peněz – ale to je hrozně, hrozně málo.“

Zvláštní pozornost je věnována goodwillu. Tento pojem označuje dobré jméno organizace, dobrou pověst, neboli vytváření dobrého jména organizace jako dobré značky, dobré mínění veřejnosti o organizaci. Buduje se prostřednictvím dlouhodobého udržování dobré kvality výrobků či služeb, vysoké úrovně managementu, marketingu a řízení lidských zdrojů. Baťa do něj zahrnoval energii, pracovitost, obchodní nadání, zkušenosti a obchodní vědomosti a v neposlední řadě mravní hodnoty jako důvěra v práci, důvěra našich dodavatelů, zákazníků i zaměstnanců (Bláha a kol., 2013).

2.1.1 Goodwill a personální marketing

Goodwill, jako dobrá značka organizace, je základem personálního marketingu, neboli employer branding. Personální marketing nahlíží na všechny zaměstnance a potenciální zaměstnance organizace jako na její klienty. Existuje vnitřní a vnější personální marketing. Vnější personální marketing má přilákat větší množství způsobilých kandidátů a vnitřní se zaměřuje na udržení těch, kteří již byli do organizace vybráni, tedy stávajících zaměstnanců. Spočívá v tom, že čím má organizace lepší pověst, tím lépe se ji hledají dobří zaměstnanci. Nekončí to však jen u nalezení vhodného zaměstnance, ale musí se pokračovat trvalou péčí o něj. Personální marketing přináší výhody jako: snížení nákladů na získání pracovníků, díky dobré značce je možné se setkat s více uchazeči, a tím zmenšit riziko přijetí nekompetentního zaměstnance a také působí pozitivně na motivaci a angažovanost stávajících zaměstnanců organizace (Bláha a kol., 2013).

2.2 Charakteristika personální práce a personálního útvaru

„Pojem personální práce není dosud jednoznačně vymezen nebo chápán. Obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí“ (Dvořáková, 2012, s. 13).

Běžně jim označujeme vykonávání personálních činností, které má na starosti personalista, popřípadě personální útvar, a také vedoucí zaměstnanci, kteří vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu k jejich podřízeným. Jedná se o soubor formálních i neformálních činností, které není jednoduché plně vymezit (Dvořáková, 2012).

Úroveň personální práce „podstatně ovlivňuje získávání pracovníků, stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovní spokojenost a motivaci k práci. Stává se proto předmětem průzkumu pracovní spokojenosti a motivace, sociálního auditu či hodnotících rozhovorů“ (Dvořáková, 2012, s. 13).

2.2.1 Personální útvar

„Význam personální práce v organizaci charakterizuje několik skutečností, jako je vytvoření pracovní funkce personalisty, zřízení personálního útvaru a jeho začlenění v organizační strukturu a postavení personálního ředitele v hierarchii řízení“ (Dvořáková, 2012 s. 13).

Dvořáková (2012) uvádí, že podle toho jak důležitá je pro vrcholový management personální práce se odvíjí také postavení vedoucího personálního útvaru k ostatním zaměstnancům na vedoucích pozicích.

Jednotlivá postavení mohou být:

- „přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti a představuje jeho štábní útvar,
- na stejné úrovni řízení, jako jsou ostatní funkční organizační jednotky, tj. finanční útvar, obchodní, výrobní atd.,
- součástí štábní struktury některého z výkonných ředitelů, např. finančního, obchodního ředitele apod.“ (Dvořáková, 2012, s. 14).

„Pokud je např. ve velké organizaci personální útvar podřízen přímo generálnímu řediteli a personální ředitel je na stejné úrovni v řízení jako ostatní výkonní ředitelé, pak řízení lidských zdrojů má formálně z hlediska organizační architektury vytvořeny podmínky nebýt druhořadou aktivitou vykonávanou proto, že musí být plněny pracovněprávní povinnosti zaměstnavatele. U středně velkých organizací je někdy hlavním důvodem vytvoření pozice personalisty či personálního útvaru nutnost zajistit personální administrativu stanovenou právními předpisy“ (Dvořáková, 2012, s. 13).

2.2.2 Personální řízení

Je jednou z oblastí řízení v systému řízení v organizaci. Jedná se o soubor činností orientovaných na člověka, které jsou zajišťovány personálními specialisty či útvary. Personální řízení je rovněž v náplni práce každého vedoucího pracovníka (Kociánová, 2010).

Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu pracovníků a nákladů s nimi spojených k dosahování cílů organizace při současné spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a jejich motivací k rozvoji. Organizace by se měla snažit, aby u pracovníků došlo ke ztotožnění s cíli organizace (Kociánová, 2010).

„Pokud považujeme lidské zdroje za nejcennější zdroj úspěchu a konkurenceschopnosti, je jejich řízení pro organizaci na prvním místě. Zásadním úkolem je získat a udržet v organizaci schopné lidi“ (Kociánová, 2010, s. 13).

2.3 Získávání zaměstnanců

Tento proces slouží k tomu, aby organizace přitáhla vhodné uchazeče o volné pracovní místo, které chce organizace obsadit, a to s požadovanou kvalifikací, znalostmi, zkušenostmi, ve stanoveném termínu a s přiměřenými náklady. Proces začíná u plánování lidských zdrojů, kdy si organizace uvědomí potřebu dalšího zaměstnance, případně pokryje potřebu alternativními řešeními jako práce přesčas, dohody o provedení práce apod. Každé pracovní místo musí projít analýzou a je vytvořen popis pracovního místa a specifikace požadavků na dané pracovní místo. Poté se organizace musí rozhodnout, zda zaměstnance získávat z vnitřních nebo vnějších zdrojů a jaké metody získávání použije. Poté následuje samotný výběr, kterému bude věnována následující podkapitola.

Mohlo by se zdát, že cílem získávání zaměstnanců je přilákat k výběrovému řízení co nejvíce kandidátů, avšak kvůli nákladům, a efektivnosti samotného výběru zaměstnanců je lepší mít menší poměr mezi počtem uchazečů a počtem nabízených pracovních míst. Personální útvar se pak může na samotný výběr více zaměřit, věnovat více času jednotlivým kandidátům a tím by mělo dojít ke zvýšení kvality výběru zaměstnanců. Velmi důležité jsou také informace, které organizace o volné pracovní pozici uchazečům sdělí. Měla by dbát na to, aby informace předávané uchazečům prostřednictvím nabídky co nejpřesněji, nejsrozumitelněji vyjadřovaly, co organizace od uchazečů požaduje, jaká bude pracovní náplň a co může uchazeč od organizace a pracovní pozice očekávat (Dvořáková, 2012).

Proces získávání slouží k tomu, aby se střetla nabídka pracovního místa organizace s představami vhodných uchazečů.

Nick Wilton (2010) ve své knize předkládá schéma procesu zajišťování lidských zdrojů, v kterém tento proces začíná analýzou vnějších a vnitřních souvislostí. Mezi vnější souvislosti patří podniková strategie, situace na trhu, technologický vývoj, sociální a demografické souvislosti, týkající se trhu práce, politické a ekonomické souvislosti a také právní souvislosti. Analýza vnitřních souvislostí se týká řízení výkonnosti, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, organizace práce, technologie, kompetence pracovních sil, navrhování práce, strategie a politika týkající se lidských zdrojů. Na základě těchto analýz dochází k plánování a posouzení požadavků lidských zdrojů. Po plánování a posouzení těchto požadavků se proces větví buď na provedení analýzy práce s následným popisem práce a specifikací požadavků na zaměstnance nebo analýzu kompetencí a stanovení rámce kompetencí. Po těchto krocích nastávají společné

kroky samotného získávání, výběru, jmenování a adaptace a konečným krokem je samotný pracovní výkon zaměstnance.

Tento výše popsáný proces je podobný procesu zabezpečování zaměstnanců Byarse, který uvádí Bláha (2013), především v samotném jádru, kterým je analýza pracovního místa a specifikace požadavků daného pracovního místa, získávání a výběr zaměstnanců. Wilton navíc uvádí jeden krok před samotným plánováním lidských zdrojů, kterým je analýza vnějších a vnitřních souvislostí. Také znázorňuje souvislost procesu získávání a výběru se samotným přijetím a adaptací zaměstnance a jeho následným pracovním výkonem. Pro tuto práci je použito znázornění procesu zabezpečování pracovníků dle Byarse, které uvádí Bláha (2013) a je znázorněn na schématu 2.1.

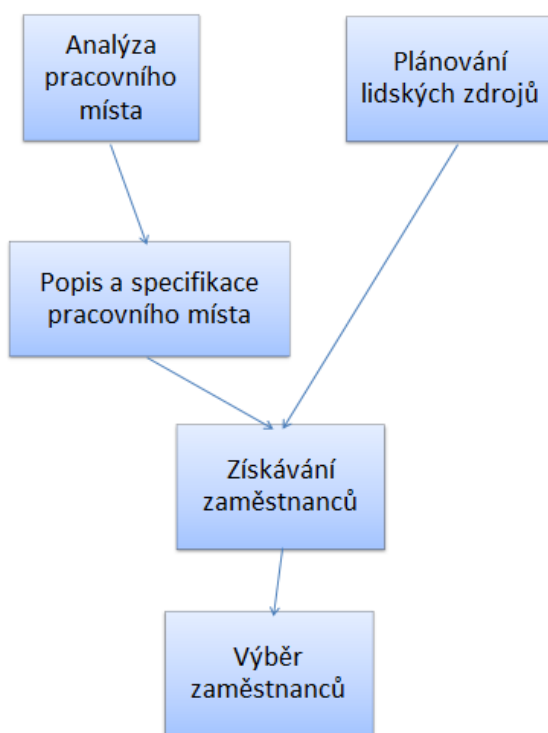


Schéma 2.1 Proces zabezpečování pracovníků, Vlastní zpracování, Zdroj: Bláha Jiří, Pokročilé řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0, s. 96

2.3.1 Personální plánování

Prvním krokem v procesu zabezpečování zaměstnanců, je plánování lidských zdrojů, které nám určuje, kolik zaměstnanců budeme potřebovat a od kdy. S tím souvisí stanovení doby, kdy by mělo dojít k oslovení uchazečů o dané pracovní pozice a také zvážení pokrytí potřeb alternativními řešeními kterými jsou:

- „zrušení pracovního místa,
- rozdělení práce mezi jiná pracovní místa při současném zrušení těch úkolů všech zúčastněných pracovních míst, které nejsou nezbytně nutné,
- pokrytí práce formou přesčasů,
- pokrytí práce formou částečného úvazku,
- pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru,
- pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti,
- pokrytá práce pomocí externího dodavatele (smlouvou s jinou organizací, outsourcingem),
- práce vyžaduje plný úvazek“ (Koubek, 2015, s. 133).

V procesu získávání se pokračuje, pokud se zhodnotí, že daná práce potřebuje plný pracovní úvazek, eventuálně pokud lze využít formy částečného úvazku či dočasného pracovního poměru (Koubek, 2015).

Personální plánování, či plánování lidských zdrojů může být charakterizováno jako usilující o to, aby měla organizace v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- „v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas,

- a s přiměřenými náklady, (Koubek, 2015, s. 93).

Koubek (2015) rozděluje personální plánování na tři oblasti, kterými jsou:

- plánování potřeby pracovníků,
- plánování pokrytí potřeby pracovníků,
- plánování rozvoje jednotlivých pracovníků.

Základem pro kvalitní personální plánování jsou kvalitní prognózy. Těmi jsou prognóza pracovních sil a prognóza zdrojů pracovních sil. Přitom prognóza pracovních sil obsahuje informace ohledně výrobního zaměření organizace a jejich změn, změn trhu, vývoje techniky a technologií, demografické struktury pracovníků organizace a jejich mobility. Z demografické struktury, konkrétně věkové struktury zaměstnanců lze prognózovat například odchody na mateřskou dovolenou či odchody zaměstnanců do důchodu. Prognóza zdrojů pracovních sil sleduje současné využívání pracovníků a možnosti úspor v organizaci. Také poskytuje informace o profesně-kvalifikační struktuře pracovníků a potenciálu jejich rozvoje, populačním vývoji jak na území státu, tak v bezprostředním zázemí organizace a na to, jak ovlivní proces reprodukce pracovních zdrojů. Nemůže opomenout na situaci na trhu práce a její vývojové tendence týkající se objemu a struktury pracovníků z vnějších zdrojů, také na profesně-kvalifikační zaměření lidí, tendence ve vzdělávání a jiných hodnotách (Kociánová, 2010).

Plánování lidských zdrojů má za to, že nejdůležitějším strategickým zdrojem pro organizaci jsou lidé. Zaměřuje se i na širší záležitosti souvisejících se zaměstnáváním a rozvojem lidí, aby došlo ke zlepšení efektivnosti organizace. A proto může mít důležitou úlohu ve strategickém řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

Pokud organizace dospěje k závěru, že potřebuje přijmout nového zaměstnance, pak musí provést rozhodnutí, zda bude zaměstnance přijímat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. V případě oslovení uchazečů z vnitřních zdrojů se můžou analyzovat současné lidské zdroje organizace, a to například podle druhů práce nebo klasifikace zaměstnání. Tím by měl být zjištěn vývoj fluktuace jak nových zaměstnanců, tak těch, kteří v organizaci pracují delší dobu. Také je sledována vnitřní mobilita a kariérní postup zaměstnanců. Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se personální útvar zabývá analýzou vnějšího trhu a hledá spádové území, ze kterého zaměstnanci do organizace dojíždějí, a to kvůli odhadu demografické, sociální, kvalifikační a profesní struktury jejich uchazečů (Dvořáková, 2012).

2.3.2 Analýza práce

Před zahájením procesu získávání a následného výběru zaměstnanců je důležité provést analýzu práce. Ta se skládá z popisu pracovního místa a specifikací požadavků pracovního místa, kde se uvádí požadavky, které jsou od zaměstnance na daném pracovním místě vyžadovány. V popisu pracovního místa jsou charakterizovány klíčové vlastnosti, účel a vazby daného místa, pracovní podmínky a požadované normy výkonu. Je důležité, aby popisoval danou práci a ne osobu, která ji vykonává. Popis pracovního místa organizaci slouží nejen při procesech získávání, výběru, přijímání a adaptaci zaměstnanců, ale také například při hodnocení výkonu zaměstnance, plánování vzdělávání a rozvoje. Významnou roli hraje při získávání zaměstnanců, kde slouží jako prostředek autoselekce nevhodných uchazečů, kteří díky popisu zjistí, že daná pozice není to, co hledají, že by na ni nestačili, či naopak. Díky popisu si totiž potenciální uchazeči mohou udělat lepší představu o tom, co daná pozice obnáší (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Popis pracovního místa

Popis pracovního místa obsahuje:

- název pracovního místa, jeho organizační zařazení a další identifikační znaky, např. název útvaru,
- vztah k ostatním pracovním místům, nejlépe pomocí organizačního schématu,
- účel a cíl práce, který má stručně vyjádřit, proč daná pozice vznikla a jaké jsou cíle, které má plnit,
- hlavní úkoly a činnosti, pomocí nichž se má dosáhnout cílů. Obvykle se jedná o 8 až 10 činností, kdy každá z nich je dvěma či třemi větami popsána podrobněji. Poslední z nich bývá formulována obecně např. „od nositele pracovního místa se očekává, že bude podle potřeby vykonávat další přiměřené či odůvodněné povinnosti“. Je to z důvodu možné změny pracovního místa v budoucnu a toho, aby poté nedošlo k odmítání zaměstnancem se jim přizpůsobit,
- dodatečné informace jako rozsah pravomocí, specifické problémy, neobvyklé aspekty a omezení, pracovní podmínky, pracovní doba, odměny a zaměstnanecké výhody.

K popisu pracovního místa, pokud by měl být „ideální“ by neměly chybět ještě dva body, které ukazují na dynamickou povahu současných organizací, a na to, že popisy pracovního místa nejsou neměnné, ale potřebují pravidelnou revizi a aktualizaci. Těmito body

jsou datum zpracování a budoucí změny. Datum zpracování je užitečné, jelikož může ukázat, že tento popis byl zpracován před rozsáhlejší reorganizací a měl by projít revizí. To platí i v případě, že je datum starší než tři roky. Budoucí změny jsou pro potenciální uchazeče velmi důležité. Pokud organizace předem ví, že u daného pracovního místa dojde k nějakým změnám, jako převedení pracovního místa do jiné části země nebo zásadní změny pracovních postupů, měla by jim to sdělit, jelikož to může mít zásadní vliv pro jejich zájem či odmítnutí daného pracovního místa, a kdyby to věděli, ani by se o dané místo neucházeli. Předejde se tím tedy tomu, že daný uchazeč odmítne místo po absolvování procesu získávání a samotném výběru právě z důvodu této změny, o které na začátku, kdy se o dané místo ucházel, nevěděl (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Specifikace požadavků na pracovníka

Neboli specifikace pracovního místa určuje organizací požadované vzdělání, praxi, kvalifikaci a zkušenosti, odborné schopnosti zaměstnance na daném pracovním místě.

Může být vytvořena podle následujících bodů:

- odborné schopnosti - co musí uchazeč znát a být schopen dělat při plnění dané pracovní pozice, včetně zvláštních vloh a dovedností,
- požadavky na chování a postoje – typy chování potřebné k úspěšnému výkonu práce na daném místě, které se odvíjí od základních hodnot a soustavy schopností organizace, aby se pracovník shodoval s její kulturou,
- odborná příprava a výcvik – určuje vzdělání, výcvik, povolání a odbornost, kterou by uchazeč měl mít,
- zkušenosti, praxe – nejvíce důležitá je ta ve stejném oboru nebo organizaci podobného zaměření, také zkušenosti z dosud vykonávaných činností a dosažené úspěchy v nich,
- zvláštní požadavky – například umění nacházet nové trhy, zákazníky, zlepšovat prodej, zavádět nové systémy,
- vhodnost pro organizaci – schopnost uchazečů přizpůsobit se organizační kultuře,
- další požadavky – nutnost cestování, pobytu mimo bydliště, nestandardní pracovní doba, absence stálého pracoviště apod.,

- možnost splnit očekávání uchazeče – jak může organizace plnit požadavky uchazečů, především v otázkách kariéry, vzdělávání, jistoty zaměstnání, zaměstnaneckých výhod, apod. (Armstrong, 2007).

Požadavky na zaměstnance by měly být roztrženy na:

- nezbytné – ty jsou podmínkou pro způsobilost k vykonávání práce na daném pracovním místě,
- žádoucí – nejsou nutnou podmínkou pro přijetí na dané pracovní místo, ale přispívají k dobrému výkonu zaměstnance, a je možné tyto požadavky splnit výcvikem a vzděláváním zařizovaným zaměstnavatelem,
- vítané – nejsou nutné pro výkon práce na daném pracovním místě, nicméně využitelnost a flexibilita zaměstnance v organizaci se jimi zvyšuje,
- okrajové – nejsou nutné pro vykonávání dané práce, organizace je může snadno zajistit jinak (Koubek, 2015).

„V nabídce zaměstnání je vhodné uvést všechny nezbytné požadavky na pracovníka a vybrané požadavky žádoucí, popřípadě vítané (množství a závažnost požadavků by měly být takové, aby neodrazovaly potenciální uchazeče)“ (Koubek, 2015, s. 134).

Tento krok je velmi důležitý, protože často určí, jak bude získávání zaměstnanců efektivní, jelikož informace, které organizace potenciálním uchazečům poskytne, mohou významně ovlivnit to, jaká bude na nabídku volného pracovního místa odezva (Koubek, 2015).

2.3.3 Získávání zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, tedy získávání zaměstnanců mimo samotnou organizaci má několik výhod, především do organizace přináší nové nápady, vize, nový pohled na věc, nové zkušenosti, znalosti. Další výhodou je větší množství možných uchazečů než při získávání z vnitřních zdrojů a tím větší pravděpodobnost, že organizace najde toho správného uchazeče s požadovanými schopnostmi a zkušenostmi. Nevýhodou jsou větší náklady na získávání a výběr zaměstnance, delší doba adaptace než u uchazeče z vnitřních zdrojů, větší možnost ovlivnění tzv. haló efektem apod. U získávání z vnitřních zdrojů vybírá organizace ze stávajících zaměstnanců, zde je hlavní výhodou dobrá znalost uchazeče.

V tabulce 2.1 můžeme vidět, jaké výhody a nevýhody jednotlivých možností zdrojů získávání zaměstnanců uvádí Dvořáková (2012), Bláha a kol. (2013) a Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005).

| Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů | |
|--|---|
| Výhody | Nevýhody |
| Lepší znalost slabých a silných stránek uchazeče. | Nepřichází tolik nových podnětů jako od pracovníků zveřejších zdrojů. |
| Uchazeč již zná organizaci a její kulturu, takto přijatí manažeři přispívají k zachování kultury. | Může dojít k povyšování lidí, kteří již na dané úkoly nestačí, a neodkází je úspěšně plnit. |
| Větší spokojenost a motivace stávajících zaměstnanců díky možnosti rozvoje a postupu. | Na pracovišti mohou vznikat konflikty mezi zaměstnanci, kvůli soupeření o povýšení. |
| Pozitivní dopad na snížení fluktuace, stabilizaci zaměstnanců díky možnosti kariérního růstu. | |
| Organizaci se vrací náklady, které již byly na zaměstnance vynaloženy. | |
| Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů | |
| Výhody | Nevýhody |
| Nové nápady, myšlenky, schopnosti přijatých zaměstnanců. | Delší doba na adaptaci zaměstnance. |
| Větší počet uchazečů tím i větší možnost výběru. | Vyšší náklady na získávání a výběr uchazečů. |
| Možnost získání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců bez vyšších nákladů na rozvoj a vzdělávání jako je tomu v případě obsazení vlastních zaměstnanců. | Ztráta motivace stávajících zaměstnanců organizace, kteří se považovali za vhodného uchazeče na danou pozici. |

Tabulka 2.1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů, Zdroj: Vlastní zpracování

Při získávání z vnějších a vnitřních zdrojů, může organizace využít několik metod získávání. Jejich přehled a porovnání výčtu metod, které uvádí Armstrong (2007), Koubek (2015), Dvořáková (2012) a Šikýř (2014) můžeme vidět v tabulce 2.2.

| Metody získávání | Armstrong | Koubek | Dvořáková | Šikýř |
|---|-----------|--------|-----------|-------|
| uchazeči se nabízejí sami | | ✓ | ✓ | |
| spolupráce s úřady práce | | ✓ | ✓ | ✓ |
| inzerce v médiích | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| spolupráce s personálními agenturami | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| spolupráce se školami | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| dny otevřených dveří | ✓ | | | |
| spolupráce s odbory | | ✓ | ✓ | |
| letáky vkládané do poštovních schránek | | ✓ | | |
| místní vývěsky | | ✓ | ✓ | ✓ |
| internet | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| inzerce prostřednictvím job serverů | | | ✓ | ✓ |
| inzerce na webových stránkách organizace | | ✓ | ✓ | ✓ |
| spolupráce s odbornými a vědeckými společnostmi | | ✓ | ✓ | |
| přímé oslovení vyhlédnutého jedince | | ✓ | | ✓ |
| doporučení zaměstnancem organizace | | ✓ | ✓ | ✓ |
| veletrhy pracovních příležitostí | | ✓ | ✓ | |
| z vnitřních zdrojů | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| inzerce na intranetu | | | | ✓ |
| vývěska či nástěnka organizace | | ✓ | | ✓ |
| rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou | | | | ✓ |
| přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci | | | | ✓ |

Tabulka 2.2 Metody získávání zaměstnanců, zdroj: Vlastní zpracování

Všichni autoři uvádí tradiční metody získávání, kterými jsou inzerce v médiích, spolupráce s personálními agenturami a školami a také internet. Nicméně jednotlivé metody získávání v rámci internetu, kde je velké množství možností jak zde získávat zaměstnance rozebírá především Šikýř. Autoři se ve velké míře shodují na možnosti inzerce na webových stránkách organizace, Dvořáková (2012) a Šikýř (2014) uvádí inzerci prostřednictvím job serverů, které jsou dnes velmi využívány. Dalšími metodami publikovanými většinou autorů je spolupráce s úřady práce, místní vývěsky, doporučení zaměstnancem organizace. Naproti tomu metodu, kdy jsou vkládány letáky s nabídkou místa do poštovních schránek, uvádí pouze Koubek. Šikýř se také detailněji věnuje metodám, které se využívají pro získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Mezi ně patří inzerce na intranetu, nástěnka organizace, rozesílání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci.

Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Nabídka práce na místní vývěsce nebo desce úřadu práce se osvědčuje při hledání zaměstnanců na dělnické pozice či nižší administrativní a technické pozice, na které je požadováno základní až středoškolské vzdělání s maturitou. Výhodou je, že se jedná o metodu s nízkými náklady, a pomocí uvedení požadovaných předpokladů můžeme omezit množství uchazečů (Dvořáková, 2012).

Inzerce v tisku, rozhlasu nebo televizi se využívá různě, podle toho jestli hledáme uchazeče se základním a středoškolským vzděláním s maturitou, nebo uchazeče kteří mají vysokoškolské vzdělání. V prvním případě se využívá inzerce v lokálním tisku, místní rozhlasové nebo televizní stanici. V druhém případě je vhodnější využít masmédiu s celostátním rozsahem (Dvořáková, 2012).

Veletrhy pracovních příležitostí, které jsou často pořádány na vysokých školách a slouží k oslovení studentů pomocí atraktivních nabídek pracovních příležitostí, včetně vzdělávacích programů, zaměřených na osobní rozvoj a kariéru, zaměstnanecké výhody, nadstandartní mzdové podmínky a podobně. Velkou výhodou je možnost oslovení velkého množství mladých lidí, budoucích absolventů, kteří již práci hledají nebo v nejbližší době shánět budou. Často se také naskytne možnost seznámit se s možnými uchazeči, udělat si o nich obrázek, provést tzv. screeningový rozhovor, ten má pomoci s vytipováním vhodných uchazečů, seznámit je s kulturou organizace a dalšími informacemi, které je zajímají a tím přispět k jejich lepší představě o samotné organizaci. Organizace na veletrhu může nabídnout také různé práce na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti, nabídku konzultací k různým studentským projektům, či pracím. A v neposlední řadě pozvání na den otevřených dveří v organizaci (Dvořáková, 2012).

Dvořáková (2012) rozlišuje **personální agentury** podle toho, na jaké pracovní pozice mohou vyhledat vhodné uchazeče. Od toho se odvíjí cena, za kterou tyto služby poskytuje. Může to být paušální částka, nebo se vypočítává jako podíl z roční mzdy nebo násobek měsíční mzdy obsazované pracovní pozice. Pod personální agentury patří:

- zprostředkovatelny práce,
- agentury na vyhledávání a výběr,
- outplacementové společnosti,
- headhuntigové společnosti.

Zprostředkovatelny práce slouží k obsazení manuálních pracovních pozic, nejnižších manažerských pozic, administrativních pozic. Nabízí pouze uchazeče, kteří u nich sami zažádají o zprostředkování práce (Dvořáková, 2012).

Agentury na vyhledávání a výběr se zaměřují především na pracovní pozice ve středním managementu. Kromě vyhledání a vybrání vhodného zaměstnance, mohou také nabídku volného pracovního místa inzerovat. Jejich databáze bývají rozšiřovány například o údaje z inzerátů v národním a celosvětovém tisku nebo o informace z publikovaných seznamů absolventů vzdělávacích institucí (Dvořáková, 2012).

Outplacementové společnosti byly založeno primárně pro pomoc zaměstnancům, kteří byli z organizace propuštěni. Zabývaly se především pomoci v oblasti tvorby životopisu a dalších materiálů požadovaných od uchazečů o práci, příprav na výběrový pohovor až po případné nabídnutí nové pracovní pozice. Tyto společnosti jsou zaměřeny především na střední a vrcholový management. Mohou být jak poradenskou společností, tak tou, která práci zprostředkovává (Dvořáková, 2012).

Headhuntingové společnosti poskytují služby na nejvyšší úrovni, jsou využívány především u obsazování seniorských a vrcholových pozic. Headhunteri musí postupovat podle určitých etických zásad, vše probíhá diskrétně a bez inzerce. Vhodné kandidáty hledají v různých databázích nebo v síti svých kontaktů (Dvořáková, 2012).

Samostatné přihlášení uchazeče, které je neočekávané, nevyžádané, nevztahuje se k žádné nabízené pracovní pozici. Většinou se jedná o absolventy škol a žádosti na obsazení do dělnických či administrativních pozic, nicméně kvůli velké obecnosti dokumentů zaslaných uchazečem, který se neuchází o konkrétní nabízenou pozici, a neví, co například v životopise vyzdvihnout, se tato metoda moc často neosvědčí. Velmi málo takových uchazečů bývá pozváno na výběrový pohovor. Dalším důvodem může být špatné načasování, například když po ukončení studia mnoho čerstvých absolventů začíná hledat práci (Dvořáková, 2012).

Doporučení zaměstnancem je považováno za levný a účinný způsob získávání zaměstnanců. Výhodou je, že uchazeč zná kulturu organizace, určité vnitřní zásady, postupy apod., a to z pohledu zaměstnanců. Měl by mít reálnou představu, co může od zaměstnání čekat, a co bude očekáváno od něj (Dvořáková, 2012).

Bylo zjištěno, že u neformálnějších metod získávání jako je samostatné přihlášení, doporučení stávajícím zaměstnancem, dochází k dlouhodobějším pracovním vztahům častěji, než je tomu u formálnějších metod, jako například inzerce v tisku, navzdory tomu, že přilákají

větší počet uchazečů. Pokud jsou zaměstnány osoby, které pro organizaci již dříve pracovaly, mívají nadstandartní pracovní výsledky, lepší pracovní morálku a také zůstávají v pracovním poměru delší dobu (Dvořáková, 2012).

E-recruitment neboli získávání zaměstnanců prostřednictvím internetu je dnes nejvíce využívanou metodou, jejíž největší výhodou je rychlost, velký počet oslovených osob při nízkých nákladech a možnosti uvést větší množství informací o dané pozici například na vlastních stránkách. Vyplnění elektronické žádosti je jednoduché a organizaci jsou ihned poskytnuty potřebné dokumenty k prvotnímu hodnocení uchazeče (Bláha a kol. 2013).

K uveřejnění nabídek volných pracovních míst a ke komunikaci s uchazeči o zaměstnání zaměstnavatelé dnes již běžně využívají vlastní webové stránky, webové stránky specializovaných pracovních serverů, personálních agentur či úřadu práce (Šikýř, 2014).

Webové stránky organizace

Na vlastních webových stránkách má většina zaměstnavatelů vedle základních informací o zaměstnavateli a jeho činnosti také záložku či sekci většinou zvanou „Kariéra“. V ní se potenciální uchazeči dozvědí veškeré potřebné informace, včetně přehledu aktuálně volných pracovních míst. Také je zde možnost na danou nabídku volného pracovního místa okamžitě odpovědět vyplněním elektronického strukturovaného dotazníku, přiložením životopisu popřípadě žádosti o zaměstnání. Díky tomu si zaměstnavatel ověří určitou úroveň počítačové gramotnosti jednotlivých uchazečů.

Specializované pracovní servery

Podobně je tomu u webových stránek specializovaných pracovních serverů, na kterých zaměstnavatelé inzerují jednotlivé nabídky volných pracovních míst. Zde však zaměstnavatelé mohou také sami vhodné uchazeče vyhledávat a oslovovat, díky tomu že jednotliví uživatelé, potenciální uchazeči, zde mají vytvořeny profesní profily.

Elektronická pošta

Využívá se především ke komunikaci s uchazeči od přijímání jejich žádostí o zaměstnání, životopisů až po informování o průběhu a výsledku výběrového řízení.

Ostatní

Kromě těchto běžně využívaných nástrojů a postupů elektronické získávání zaměstnanců se zaměstnavatelům nabízí „nové prostředky internetové komunikace s potenciálními uchazeči o zaměstnání, mezi které patří například takzvaný „social networking“ založený na vytváření a rozvíjení sociálních sítí a virtuálních komunit uživatelů se společnými zájmy“ (Šikýř, 2014, s. 99). Na sociálních sítích, mezi něž patří Facebook, Myspace, nebo LinkedIn má každý jejich uživatel založen svůj profil s jeho osobními údaji, díky němuž může vytvářet a rozvíjet vzájemné kontakty s dalšími uživateli dané sociální sítě. Prostřednictvím těchto kontaktů pak uživatelé mohou najít nové přátele, zákazníky, obchodní partnery i zaměstnance. „Sociální sítě přinášejí nové příležitosti také pro personální marketing a elektronické získávání zaměstnanců. Sociální sítě umožňují nejen efektivně informovat potenciální uchazeče o volných pracovních místech, ale současně přímo vyhledávat a oslovovat vhodné uchazeče o zaměstnání, jejichž profily jsou v sociálních sítích veřejně přístupné,“ (Šikýř, 2014, s. 100).

Adekvátní způsob uveřejnění nabídky volného pracovního místa stanovíme podle toho, jaké místo obsazujeme, z jakých zdrojů, jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa, také pole situace na trhu práce, zájmu potenciálních uchazečů o zaměstnání, pověsti organizace jako zaměstnavatele, kolik času a peněz je k dispozici a podobně (Šikýř, 2014).

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Jedná se o získávání uchazečů z vlastních zdrojů, tedy stávajících zaměstnanců organizace.

Dvořáková (2012) připomíná, že organizace má získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů pečlivě integrovat s ostatními personálními činnostmi. Těmi jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. A proto je nezbytné, aby organizace investovala do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli zaměstnanci následně schopni plnit požadavky nové pracovní pozice.

Dvořáková (2012) rozděluje nástroje získávání z vnitřních zdrojů na:

- řízené následnictví, u kterého jde o identifikaci a řízený rozvoj zaměstnanců s vysokým pracovním potenciálem. Ve formě systému se nachází ve velkých organizacích, které na tuto činnost mohou uvolnit prostředky a specializovat pracovníky personálního útvaru. Součástí řízení následnictví je plánování následnictví zaměřené na výběr talentů

pro současné i budoucí klíčové manažerské pozice a pozice úzkoprofilových specialistů, aby došlo ke sladění potřeb organizace a kariérních očekávání jednotlivců,

- interní výběrové řízení na volná nebo nově vytvořená místa,
- vnitřní mobilita zaměstnanců.

2.3.4 Hodnocení efektivnosti jednotlivých metod

K hodnocení jednotlivých metod lze použít následující ukazatele:

- „náklady na získání jednoho zaměstnance,
- počet žádostí o určité zaměstnání,
- čas, který uplyne od zahájení aktivit spojených se získáváním do obsazení pracovního místa,
- poměr mezi počtem uchazečů pozvaných k výběrovému rozhovoru k počtu došlých žádostí o zaměstnání,
- poměr mezi počtem účastníků výběrového rozhovoru k počtu došlých žádostí o zaměstnání,
- pracovní výkon uchazeče o zaměstnání po uzavření pracovního poměru,
- délku pracovního poměru,
- míru fluktuace nových zaměstnanců,
- podíl žen či příslušníků menšinových skupin mezi uchazeči a v porovnání k jejich zastoupení mezi obyvatelstvem aj.“ Dvořáková (2012, s. 149).

2.4 Výběr zaměstnanců

V této podkapitole jsou popsány jednotlivé metody dalšího kroku procesu a to výběru zaměstnanců. Výběr zaměstnanců má pomocí výběrových metod za úkol ze všech uchazečů zvolit toho nejvíce vyhovujícího všem požadavkům a potřebám organizace. První hodnocení uchazeče nastává při obdržení jeho životopisu, případně žádosti o zaměstnání. Z životopisu se personalista dozví potřebné informace o kvalifikaci, praxi, zkušenostech, některé z předpokladů, osobnostních charakteristik, může být doplněn o kontakt, který poskytne reference na daného uchazeče. Pokud uchazeč dle životopisu vyhovuje požadavkům, může být pozván na výběrový pohovor, kde se o něm organizace dozví více informací a uchazeč získá

více informací o organizaci. Většinou bývá použito ještě více výběrových metod, především různé testy k ověření uchazeče a jeho dovedností, schopností, znalostí apod. Mezi novější výběrové metody se řadí například videodotazník, který může částečně napodobit pohovor.

Výběr zaměstnanců má pomocí stanovených kritérií a vybraných metod výběru posoudit odbornou způsobilost i rozvojový potenciál uchazečů o zaměstnání. Na základě toho pak určit, který uchazeč o dané pracovní místo nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v dané organizaci. Při výběru zaměstnanců bychom měli uplatnit pozitivní přístup. Pozitivní přístup spočívá v tom, že se nezaměřujeme na to, jaké požadavky na danou pracovní pozici nesplňuje, nebo proč je na ní nevyhovující, ale snažíme se najít ty, které splňuje a důvody, proč daného uchazeče přijmout. Pokud je výběr založen na primárním využívání předností namísto potlačování nedostatků, stává se základem úspěšné personální práce v organizaci, která se snaží o optimální využití individuálních schopností a motivaci jednotlivých zaměstnanců k vykonávání jejich práce, dosahování požadovaného výkonu a k uskutečnění strategických cílů organizace. Na pozitivní přístup nesmíme zapomínat ani v ostatních personálních činnostech ovlivňujících schopnosti, výkon a motivaci zaměstnanců. Mezi tyto činnosti patří pravidelné hodnocení, spravedlivé odměňování nebo systematické vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2014).

2.4.1 Předvýběr zaměstnanců

Po ukončení procesu získávání a obdržení materiálů od uchazečů jako jsou životopis, žádost o zaměstnání, či vstupní dotazník organizace dochází k fázi třídění a rozhodování, zda jednotliví uchazeči odpovídají požadavkům na danou pracovní pozici a zda budou pozváni do výběrového řízení. Tomuto se říká předvýběr uchazečů. Po tomto kroku může nastat samotný výběr zaměstnanců, pro který stejně jako pro získávání zaměstnanců existuje mnoho metod.

Cílem předvýběru je vybrat menší počet uchazečů, kteří pak budou pozváni k výběrovému rozhovoru. Z materiálu se personalisté mohou dozvědět, jestli jsou uchazeči pro danou pracovní pozici způsobilí, jestli jim bude vyhovovat organizační kultura, a proč a jak moc o danou pozici uchazeč stojí. Obvykle se po uchazečích žádá zaslat životopis a tzv. žádost o zaměstnání. Dále mohou být požadovány dokumenty jako: osobní dotazník, kopie dokladu o ukončení studia, tím může být diplom nebo vysvědčení, případně různé certifikáty o ukončení kurzů a podobně. Také posudky pracovního výkonu, reference, lékařské vyšetření, přehled publikační činnosti. Nicméně pro představení uchazeče jsou dostačující a nejvíce vypovídající životopis a žádost o zaměstnání (Dvořáková, 2012).

2.4.2 Výběrové metody

Životopis

Životopis pak shromažďuje informace o osobním a profesním vývoji uchazeče. Měl by být stručný, přehledný a systematický, proto je dnes nejpreferovanější životopis strukturovaný, který má na levé straně napsané časové ohraničení a na pravé konkrétní události, skutečnosti tomuto období odpovídající. Události bývají seřazeny od nejnovější po nejstarší. Informace jsou seskupeny dle jednotlivých oblastí, jako osobní údaje, vzdělání, pracovní zkušenosti. U jednotlivých pracovních pozic je pak vhodné napsat stručně popis činností, které uchazeč zastával, za co byl zodpovědný a podobně, jelikož samotný název pozice často přesně nespecifikuje pracovní náplň zaměstnance (Dvořáková, 2012).

„Nezanedbatelné jsou také jazykové znalosti, organizační dovednosti, technické, ostatní schopnosti a dovednosti, nebo to, zda má uchazeč řidičský průkaz“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 121).

Na základě životopisu a popřípadě jeho srovnáním s dalšími dokumenty od uchazeče vznikají náměty a otázky na výběrový pohovor, které jsou součástí přípravy na pohovor (Dvořáková, 2012).

Zkoumají se jednotlivé posloupnosti v čase v jednotlivých vzděláních, zaměstnáních, pozicích, povoláních. Zkoumá se, zda docházelo k rozšiřování odpovědnosti a pravomoci, nebo naopak a s tím související povyšování či převedení na nižší pozice. Pokud se mezi jednotlivými časovými úseky v době přípravy na povolání nebo změnou zaměstnání nacházejí období, která nejsou zmíněna, bývají důvodem k nepostoupení do užšího výběru uchazečů (Dvořáková, 2012).

Žádost o zaměstnání

V materiálech uchazeč prezentuje své dosazené vzdělání, zkušenosti, znalosti, praxi a tím ukazuje na svou způsobilost k výkonu pracovní pozice, o kterou se uchází. Cílem je v první řadě zaujmout, věcně a konkrétně reagovat na danou pracovní pozici. Vyhnout se má gramatickým chybám, frázím a vychvalování. Důležitý je především proto, že na rozdíl od životopisu, který se často řídí mnoha pravidly a požadovanou strukturou, v něm má uchazeč alespoň částečně možnost projevit svou individualitu a komunikační dovednosti (Dvořáková, 2012).

Osobní dotazník

Zjišťuje od uchazeče přesné a určité informace o „stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru, nejdříve možném nástupu, o době případného závazku mlčenlivosti, o důvodech změny zaměstnání a o důvodu zájmu o nové zaměstnání, o tom, zda se již kandidát někdy ucházel o zaměstnání v dané organizaci, odkud uchazeč zná danou organizaci nebo kdo mu zaměstnání doporučil atd.“ (Dvořáková, 2012, s. 152-153).

Videodotazník

Nejedná se o pohovor vedený přes Skype nebo videokonferenci. Videodotazník je aplikace, do které personalista vytvoří 3 až 5 otázek a pošle uchazeči o zaměstnání přes elektronickou poštu odkaz. Uchazeč si doma nastaví kameru a mikrofon a začne postupně odpovídat na jednotlivé otázky, které se mu postupně ukazují na monitoru. Obvykle je zadán také maximální čas, který má uchazeč na jednu odpověď, obvykle minutu nebo dvě (Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/novinka-u-pohovoru-videodotaznik>).

Videodotazník simuluje pohovor, uchazeč své odpovědi nahraje a hned poté se odešlou personalistovi. Má tedy jen jednu možnost na jejich zodpovězení. Personalista sleduje nejen, co uchazeč říká, ale také jak to říká, nakolik je nervózní, spontánní, zda si odpovědi promýšlí apod. (dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/co-na-vas-chystaji-personaliste-nedejte-se-zaskocit>).

Personalisté se ptají na podobné věci jako u klasického výběrového pohovoru. Mohou se zeptat, proč si uchazeč vybral zrovna jejich organizaci nebo co je jeho hlavní motivací. Zaznívají i odborné otázky související s obsazovanou pozicí, může se zadat také otázka v cizím jazyce, na kterou má uchazeč v cizím jazyce také odpovědět (dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/novinka-u-pohovoru-videodotaznik>).

On-line psychometrie

Tyto psychometrické dotazníky zjišťují skutečné osobnostní charakteristiky a postoje. Mohou měřit také:

- „Osobnostní kompetence: Jak je člověk vnitřně nastavený. Je spíše vizionář, inovátor, týmový nebo soliterní hráč, umí přesvědčovat druhé, libuje si v dodržování pravidel, (ne)rad plní příkazy druhých apod.?

- Motivace: Co člověk od práce a od zaměstnavatele očekává. Motivují jej spíše peníze nebo uznání? Jak jsou pro něj důležité vztahy na pracovišti? Touží po vedoucí funkci?
- Výkonové testy: Ověřují logické myšlení, schopnost pracovat s textem a s čísly, schopnost stanovovat si priority apod.“ (dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/psychometrie-jak-si-vas-firma-proklepne>).

„Na psychometrické testy se nedá připravit. Otázky měří osobní postoje a zjišťují individuální motivace, takže nelze stanovit jednu univerzálně správnou odpověď. Test se navíc v průběhu vyplňování přizpůsobuje uživateli. Zjednodušeně řečeno, systém zpravidla už po pár otázkách pozná, s jakým typem osobnosti má tu čest. Podle toho pak zařazuje další dotazy, aby si domněnku potvrdil. Pokud se člověk snaží stylizovat, vyplňuje dotazník nestále – a to se pak projeví na výsledku“ (Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/psychometrie-jak-si-vas-firma-proklepne>).

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor může probíhat jako individuální rozhovor, tedy jeden uchazeč s jedním člověkem vedoucím rozhovor, jako pohovorové panely nebo může být pohovor uskutečněn před výběrovou komisí (Bláha a kol., 2013).

Lze rozlišit několik typů rozhovorů, první typ je standardizovaný, kde jsou uchazečům kladeny stejné, předem připravené otázky, dalším je nestandardizovaný, kde je připravený rozhovor relativně volný. Nicméně nejčastěji používány je polostandardizovaný typ, který je rozdělen na přesně stanovené části a ty části, které jsou volné jako u nestandardizovaného rozhovoru (Bláha a kol., 2013).

„Jan Urban z poradenské společnosti Consilium Group, s.r.o. uvádí základní kroky, jaké by měla organizace dodržet při výběru pracovníků. Patří k nim písemná příprava otázek, dodržování pravidel strukturovaného rozhovoru, upřednostňování otevřených otázek, vyvarování se sklonu zaměřovat osobní vlastnosti se schopnostmi, zjišťování skutečné motivace uchazečů, nepodléhání „osobní chemii“, schopnost navodit během pohovoru uvolněnou atmosféru, výběr kandidátů neuspěchat, ale zapojit do něj i další pracovníky a posuzovat schopnosti uchazeče na základě toho, jak zvládají určité konkrétní úkoly“ (Bláha a kol., 2013, s. 99).

Testy

Dvořáková (2012) uvádí, že při výběru zaměstnanců můžeme využít testy:

Zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti, které se jí říká testy inteligence a mají zjistit duševní, mechanické nebo smyslové předpoklady. Obvykle mají předvídat, jaký bude pracovní výkon uchazeče.

Zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti, mezi které mohou patřit manuální zručnost, psychomotorické schopnosti, které hodnotí třeba koordinaci očí a rukou, smysly mechanické dovednosti.

Zaměřené na osobnost, které mají zjistit, zda neexistuje u uchazeče nějaký „rizikový“ faktor, který by mohl negativně ovlivňovat výkon práce uchazeče. Může se třeba zjišťovat, jak bude uchazeč reagovat, v případě nepříznivého chování klienta.

Jazykovou úroveň a vaše osobnostní rysy si personalisté zpravidla ověřují na pohovoru nebo v průběhu assessment centre. Může se také využít on-line testů. Kromě toho, jak uchazeč přistupuje k práci a kolegům nebo jak se domluví anglicky. Je možné ověřit také jako si uchazeč, rozumí s čísly a textem, jak se dokáže soustředit, určovat priority a podobně. (Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/co-na-vas-chystaji-personaliste-nedejte-se-zaskocit>)

Assessment centrum

Assessment centrum neboli diagnosticko – výcvikový program je finančně a časově náročná metoda výběru. Přípravu a realizaci zajišťuje poradenská společnost (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Spočívá v pozorování jednání jednotlivých uchazečů v různých simulovaných situacích, při řešení problémů, případových studií, skupinové diskuze, hraní rolí a podobně. Na základě reakcí a chování uchazeče se pak hodnotí jeho komunikační a sociální dovednosti či charakter osobnosti (Dvořáková, 2012).

Reference

Reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného je třeba získávat opatrně a uváženě. Uchazeč by měl v životopise uvést osoby, které organizaci reference poskytnou, i v tomto případě je však žádoucí uchazeče upozornit že je budeme ověřovat. Není etické ani legální zjišťovat tyto informace například od vlastních kontaktů v organizaci, kde uchazeč pracoval, bez jeho předchozího informování. Zaměstnavatele totiž nemají právo tyto informace bez souhlasu uchazeče poskytnout (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

„Častý a velmi nebezpečný omyl je víra, že reference jsou objektivnější a platnější, než to, co o sobě říká uchazeč. I reference jsou jen subjektivní názor určitého člověk utvořený na základě konkrétní zkušenosti a ovlivněný mnoha faktory, o nichž nemusíme vědět“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 121).

Kvůli tomu by měly být získány od dvou předchozích zaměstnavatelů kvůli větší objektivitě. Slouží k ověření informací ohledně minulého zaměstnání, důvodu odchodu z organizace, doby, po kterou uchazeč pro danou organizaci pracoval, mzdovém ohodnocení a další. Nicméně ani tak by těmito informacím neměla být přikládána příliš velká váha (Bláha a kol., 2013).

Ukázka práce

Spočívá v zadání úkolu uchazečům, při jehož zpracování se dozvíme například o uchazečových odborných znalostech, schopnostech písemného projevu, jak si umí stanovit priority (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Výpis z rejstříku trestu

Je povinný pro funkce, které jsou stanoveny zákonem, jinak je potřebný souhlas uchazeče (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Grafologie

Má odhalit osobnostní rysy uchazeče podle jeho rukopisu, avšak v současnosti není příliš využívána (Bláha a kol., 2013).

2.4.3 Predikční validita výběrových metod

V procesu výběru zaměstnanců je pro organizaci důležité vědět, jak dobře dokáží jednotlivé metody odhadnout, zda se daný uchazeč na volnou pracovní pozici hodí či nikoli a jak bude při jejím vykonávání úspěšný. Proto organizaci zajímá predikční validita jednotlivých metod, která je, jak uvádí Bláha, Mateicius a také Kaňáková (2005), koeficientem korelace, tedy míry závislosti toho, že na základě dané metody je vybrán vhodný uchazeč na danou pozici. Koeficient 0,1 říká, že neexistuje téměř žádná závislost mezi tím, jakého výsledku dosáhl uchazeč v dané výběrové metodě a jeho následným pracovním výkonem v případě přijetí. Naopak v případě, že by byl daný koeficient roven 1,0, znamenalo by to, že výsledek v dané metodě stoprocentně predikuje, jaký bude pracovní výkon uchazeče na dané pracovní pozici (Bláha a kol., 2013).

V tabulce 2.3 jsou uvedeny jednotlivé výběrové metody spolu s hodnotou jejich predikční validity.

| Metody výběru s nižší predikční validitou | Metody výběru s vyšší predikční validitou |
|--|--|
| dokumenty uchazeče (0,14) (životopis, motivační dopis, vysvědčení) | test inteligence (0,27-0,61) |
| nestrukturovaný rozhovor (0,14) | multimodální rozhovor (0,27-0,51) |
| školní známky (0,15) | životopisný dotazník (0,37) |
| test osobnosti (0,15) | zkušební doba (0,44) |
| grafologická expertiza (0,2) | strukturovaný rozhovor (0,40) |
| posudky a reference (0,26) | assessment centre (0,45) |
| | výkonový test (0,45) |

Tabulka 2.3 Členění metod výběru dle jejich predikční validity, Zdroj: KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s.127

Jednotlivé hodnoty však nemůžeme brát jako neměnné. Vypovídací schopnost jednotlivých metod se může lišit například připraveností výběrového pohovoru, stejně jako připraveností ostatních výběrových metod, počtem uchazečů nebo zemi, kde průzkum probíhal. Například Marchington a Wilkinson (2012) uvádí, že predikční validita grafologické expertízy je pouze 0,02 (Bláha a kol., 2013).

2.5 Ekonomické hledisko získávání a výběru zaměstnanců

Je důležitou součástí hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců, jelikož s těmito procesy jsou spojeny mnohé náklady:

Náklady na mzdu personalisty, inzerci, komunikaci s úřadem práce, na pronájem, na spolupráci s externími subjekty a administrativní náklady jak na evidenci uchazečů, tak s dokumentací potřebnou k přijímacím pohovorům či výběrovému řízení celkově jako poštovné, kancelářský materiál a podobně (Bláha a kol, 2013).

2.5.1 Zhodnocení výnosů a nákladů získávání a výběru zaměstnanců

Každá organizace, která se stará o efektivní využití svých finančních prostředků si pokládá otázky: Nevynakládáme zbytečně velké množství prostředků na získávání a výběr zaměstnanců? Nebylo by ekonomicky výhodnější využít služeb specializovaných agentur a tím skoro úplně redukovat dosud vynakládané vlastní prostředky na získávání a výběr zaměstnanců, které by nahradila „pouze“ platba agentuře za její služby. Není doba potřebná k obsazení jednoho pracovního místa příliš dlouhá? (Bláha a kol., 2013)

S tím souvisí také porovnání vhodných metod získávání zaměstnanců s cílem zvýšit efektivitu a současně snížit náklady na získání jednoho zaměstnance při zachování jejich kvality. Mimo jiné faktory bývá posuzována také efektivita lidí, kteří se získáváním zabývají. Hodnotí se podle splnění stanoveného počtu zaměstnanců, to jak dlouho nový zaměstnanec u organizace zůstal a jeho hodnocení současnými nadřízenými (Bláha a kol., 2013).

Ivancevich (2004) uvádí hodnocení pomocí průměrných nákladů na přijetí zaměstnance. Průměrné náklady na přijetí jednoho zaměstnance se rovnají celkovým nákladům procesu získávání a výběru všech zaměstnanců za období vydělených počtem přijatých zaměstnanců v daném období (Bláha a kol., 2013).

Vzorec můžeme upravit tak, aby více vypovídal o kvalitě personální práce. Změníme ho tak, abychom vypočetli průměrné náklady na získání jednoho zaměstnance, který prošel částečnou adaptací a v organizaci zůstal i po zkušební době. Pak se průměrné náklady na získání nového zaměstnance se rovnají nákladům na získávání nových pracovníků za rok vydělených počtem nově přijatých zaměstnanců, kteří zůstali i po uplynutí zkušební doby (Bláha a kol., 2013).

Výsledek tohoto vzorce je důležitý údaj, který nám pomůže zjistit, zda se nám vyplatí mít vlastního zaměstnance na získávání a výběr zaměstnanců, nebo bude výhodnější tuto práci přenést z části či úplně outsourcovat na personální agentury, které nám mohou nabídnout různé služby.

Ceny za služby personálních agentur bývají sjednány smluvně a odvíjí se formou násobku od výše měsíční hrubé mzdy zaměstnance, který byl agenturou zprostředkován. Organizace by měla srovnat náklady za službu personální agentury a dosavadní průměrné náklady, které vynaloží na získání nového zaměstnance. Mohou se také srovnávat náklady jednotlivých metod získávání zaměstnanců. Například když vydělíme náklady na inzerci v tisku získanými přínosy z ní, kterými jsou přijatí zaměstnanci (Bláha a kol., 2013).

Při analýze nákladů a výnosů procesu výběru zaměstnanců od sebe musíme rozlišit přímé a nepřímé náklady s tímto procesem související. Přímé náklady zahrnují náklady na testy uchazečů, materiál potřebný k ukázkám práce, na čas personalistů, který stráví výběrem zaměstnanců. Nepřímými náklady jsou například ty na zlepšení mínění veřejnosti o organizaci (Bláha a kol., 2013).

2.5.2 Míra účelnosti práce personalisty

Vhodně vybraná metoda výběru zaměstnanců může být pro organizaci velkým přínosem především v případě, že nevyhovující pracovní výkon vybraného zaměstnance může mít za následek vysoké náklady. Problém měření kvality získávání a výběru zaměstnanců je spojen také s účelností procesu nalezení zaměstnance. Získání kvalitního zaměstnance je subjektivní záležitostí, je proto nutné provést kvantifikaci prostřednictvím několika parametrů, abychom mohli zhodnotit míru účelnosti práce personalisty při získávání a výběru zaměstnanců. Tato míra účelnosti může být určena jako kombinace toho:

- za jak dlouho získá nového zaměstnance,
- s jakými náklady ho získá,
- kolik přijímacích pohovorů proběhne,
- jak kvalitní je vybraný zaměstnanec.

Každý z těchto parametrů, náklady v peněžních jednotkách, průměrný počet dní na obsazení, míra splnění požadavků na zaměstnance v procentech mohou být převedeny na stejnou jednotku pomocí toho, že u každého parametru zvolíme určitou adekvátní hodnotu, která by měla být dosažena, a pomocí podílu pak zjistíme, jak byl daný parametr procentuálně splněn. Dostaneme tak míru splnění cíle jednotlivých parametrů, každému parametru je také potřeba určit váhu, kterou bude vynásoben, podle toho jak je daný parametr důležitý. Konečný výsledek účelnosti personalistovy práce získáme prostřednictvím váženého průměru všech parametrů (Bláha a kol., 2013).

Můžeme sledovat také náklady na získání jednoho absolventa, průměrnou délku pracovního poměru v organizaci nově přijatého zaměstnance, či absolventa školy (Bláha a kol., 2013).

2.5.3 Osobní doporučení

To, jak rychle je pracovní místo obsazeno a kvalitu činností prováděných personalistou může ovlivnit, jak pracuje s informacemi o potencionálních uchazečích o dané pracovní místo. Důležitým faktorem tak mohou být osobní doporučení, díky nimž se může dozvědět o kvalitách schopností, dovedností a dobrých pracovních návycích někoho, koho by dané pracovní místo v organizaci mohlo zaujmout. Osobní doporučení mohou být poskytnuty interními zdroji, kterými jsou zaměstnanci organizace, nebo externími zdroji, mezi něž patří bývalí zaměstnanci organizace, dodavatelé a zákazníci. Do jaké míry jsou osobní doporučení spolehlivá, tedy kolik

lidí je nakonec přijato, jako nejlépe vyhovující uchazeč na základě osobního doporučení se dá vyjádřit jako podíl pracovních míst úspěšně obsazených na základě osobního doporučení. Ten se rovná podílu počtu pracovních míst úspěšně obsazených na základě osobního doporučení během období a celkovým počtem úspěšně obsazených míst během období (Bláha a kol., 2013).

Podíl či intenzitu osobních doporučení, která personalisté obdrží a využívají při výběru zaměstnanců na volná pracovní místa, vyjadřuje poměr mezi uchazeči s osobním doporučením a celkovým počtem uchazečů (Bláha a kol., 2013).

2.6 Právní hledisko získávání a výběru zaměstnanců

Organizace musí dodržovat platné právní předpisy týkající se rovného přístupu. „Jedná se o Zákon č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti a tzv. antidiskriminační zákon – Zákon č.198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. Problematiku rovného zacházení a diskriminace rovněž řeší právní úprava Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a Listina základních práv a svobod či řada mezinárodních úmluv, kterými je Česká republika vázána“ (Bláha a kol., 2013, s. 105).

„Aby organizace dostály zásadám nediskriminace, musí inzerovat pracovní pozice genderově neutrálním způsobem (př. hledáme manažera či manažerku zahraničního oddělení) a nesmí stanovovat nekorektní kritéria věku, rodinného stavu, etnika či sexuální orientace. Při výběrovém pohovoru je nutné se vyhnout diskriminačním otázkám spojeným s náboženským vyznáním, dále otázkám týkajícím se rodinného stavu, rasy, původu, sexuální orientace či příslušnosti k politickým stranám. Pokud se zaměstnavatel chová diskriminačně, může se pracovník bránit soudní cestou. Zákony dávají možnost domáhat se upuštění od diskriminace, odstranění následků, přiměřeného zadostiučinění, případně finanční náhrady“ (Bláha a kol. 2013, s. 105)

2.7 Psychologické hledisko získávání a výběru zaměstnanců

Procesy získávání a výběru zaměstnanců může organizace hodnotit také na základě vnímání a spokojenosti zaměstnanců s těmito procesy. Spokojenost může být se zaměstnancem probrána v rámci adaptačního rozhovoru, nicméně vhodnější je využití dotazníkového šetření, která budou anonymní, pomocí nichž můžeme zjistit názor na průběh přijímacího řízení, spokojenost zaměstnanců na dané pozici, relevantnost výběrových metod, inzerování

požadovaných schopností pro danou pozici, nebo zda byly uchazečům poskytnuty dostatečné informace (Bláha a kol., 2013).

Koubek (2007) se domnívá, že by organizace měla všechny uchazeče průběžně informovat o tom, v jakém stádiu zrovna proces získávání a výběru je, bez odkladů pozvat k výběrovému řízení či informovat o nezařazení do užšího výběru uchazečů. Organizace by neměla úmyslně klamat v poskytnutých informacích ohledně volného pracovního místa a slibovat podmínky, které nemůže splnit (Bláha a kol., 2013).

Organizace nesmí zapomínat, že i uchazeči které musí odmítnout, se mohou stát jejími zákazníky, kteří jistě slušné jednání ze strany organizace ocení (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005).

3 Charakteristika organizace

Praktická část práce bude zaměřena na společnost Donghee Czech, s.r.o., dále označována pouze Donghee.

Tato společnost byla založena v roce 1972 a specializuje se na výrobu automobilových dílů. Společnost má pobočky v Koreji, Číně, Turecku, Rusku, Slovensku a od roku 2007 také v České republice, konkrétně v Českém Těšíně, jejíž výrobní hala je vidět na obrázku 3.1.



Obrázek 3.1 Výrobní hala společnosti Donghee Czech s.r.o. v Českém Těšíně, Zdroj: <http://www.donghee.cz>

Donghee je součástí skupiny Donghee Group, která se v automobilovém průmyslu propracovala na přední místo v Jihokorejské republice a získala výbornou reputaci na světovém trhu. Společnost Donghee stoprocentně vlastní společnost Donghee Industrial CO. Ltd se sídlem v Korejské republice (dostupné z: <http://www.donghee.cz/cs/donghee-czech>).

Je předním výrobcem náprav a jejich částí, palivových nádrží, pedálových modulů, střešních systémů a částí karosérií automobilů vyžadujících specifické nároky na životnost.

Zaměřuje se na výrobu dílů, které nezatěžují životní prostředí, produkty z lehkých materiálů a pokrokových elektronických dílů používaných v automobilech budoucnosti, čímž si upevňuje pozici technologického leadera v automobilovém průmyslu na domácí půdě (dostupné z: <http://www.donghee.cz/cs/slovo-majitele>).

Společnost Donghee tvrdí, že „automobilová technologie je humanismus, kde se díly a lidé stávají jedním. Každý díl by měl zahrnovat nejvyšší stupeň preciznosti a spolehlivosti a

fungovat na nejvyšší úrovni po celou dobu jeho životnosti za jakýchkoli podmínek“ (dostupné z: <http://www.donghee.cz/cs/slovo-majitele>).

„Firma úspěšně zavedla systémy managementu kvality, environmentálního managementu a managementu bezpečnosti práce. Také byla oceněna Národní cenou kvality model Excellence. Z hlediska zákaznické spokojenosti pak je obrovským úspěchem získání 5 star přímo od firmy Hyundai Czech“ (dostupné z: <http://www.donghee.cz/cs/donghee-czech>).

3.1.1 Historie

Společnost Donghee byla v České republice založena v roce 2007, k dokončení výstavby došlo v dubnu roku 2008. Pozemek společnosti má rozlohu 58677 m² a zastavěná plocha z něj činí 80% a v současnosti v ní zaměstnává 540 lidí.

Za svou dobu působnosti začala vyrábět součástky pro automobily Hyundai i30, Kia Venga, Hyundai ix20, Hyundai či i30. Od listopadu roku 2013 vyrábí součástky také pro automobily Hyundai ix35 a Kia Sportage. (dostupné z: <http://www.donghee.cz/cs/historie>)

Společnost prošla řadou certifikací a obdržela několik ocenění. Získala certifikaci ISO/TS 16949, ISO 14001 a také certifikaci dle OHSAS 18001. V roce 2010 byla oceněna HKMC Quality 5-star, v následujícím roce získala národní cenu kvality jako úspěšná firma, v roce 2013 pak národní cenu kvality za vítězství v kategorii Excelentní firma (dostupné z: <http://www.donghee.cz/cs/historie>)

3.1.2 Organizační struktura

V příloze č. 1 je znázorněna organizační struktura společnosti Donghee. V organizaci najdeme dvanáct oddělení, kterými jsou oddělení nákupu, výroby, výrobních technologií, logistiky, kontroly kvality a kontroly materiálu. Dále také lakovna, oddělení vývoje a oddělení tvorby cen, oddělení vnitřních záležitostí, oddělení lidských zdrojů a finanční oddělení.

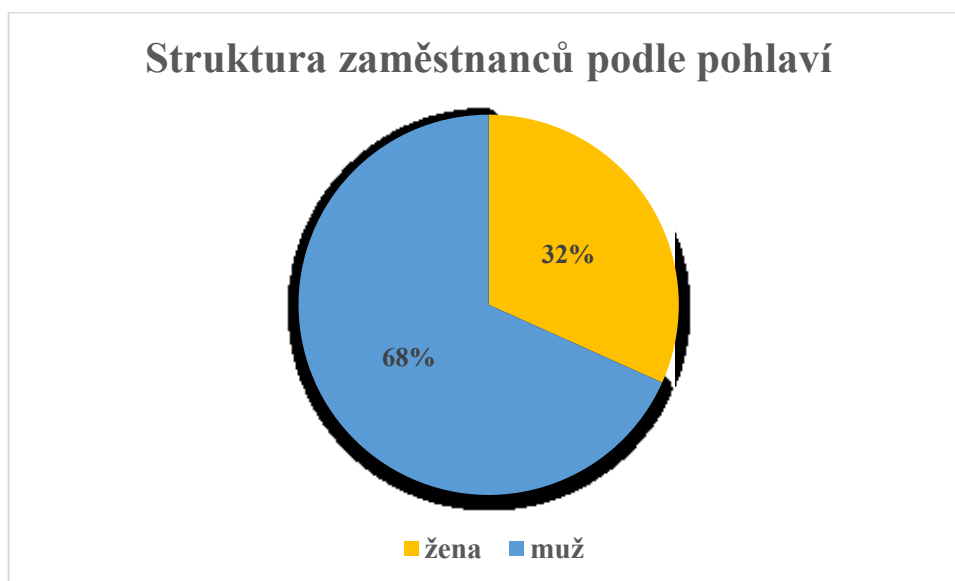
Nejvyšší pozici zastává ve společnosti prezident, poté dva nejvyšší korejští manažeři, kdy každý z nich řídí tři oddělení. Následují tři korejští manažeři, kteří mají zodpovědnost vždy za dvě oddělení a poslední dva korejští manažeři, kdy každý z nich řídí jedno oddělení. Jednotlivé oddělení pak mají své manažery na nižší úrovni, s výjimkou oddělení tvorby cen a oddělení vývoje. Manažeři jednotlivých oddělení pod sebou mají specialisty a ti pak své asistenty. V oddělení výroby jsou pod asistenty group leadři a pod nimi team leadři, neboli mistři pod kterými jsou jednotliví pracovníci - operátoři. Struktura team leadrů a operátorů je

také v odděleních lakovny, kontroly materiálu, výrobních technologií a logistiky. V oddělení kontroly kvality jsou místo operátorů inspektoři.

Na základě postavení oddělení lidských zdrojů v organizační struktuře a toho, že manažer oddělení lidských zdrojů a finančního oddělení je součástí top managementu organizace, můžeme říci, že oddělení lidských zdrojů má dobré formální podmínky pro to, aby nebyla vykonávána pouze jako nutnost z hlediska plnění pracovněprávních povinností, které zaměstnavatel má.

3.1.3 Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Na grafu 3.1 můžeme vidět kolik procent žen, a kolik procent mužů tvoří celkový počet zaměstnanců společnosti. V organizaci jsou více zastoupeni muži, a to z 68%. Důvodem je především zaměření a charakter výroby organizace. Společnost vyrábí kovové součásti pro automobilový průmysl, které jsou poměrně těžké, a práce je tedy fyzicky náročnější. Rovněž technologie výroby vyžaduje specifické schopnosti, které nebývají často ženami ovládány (svařování kovů, broušení, lakování apod.).

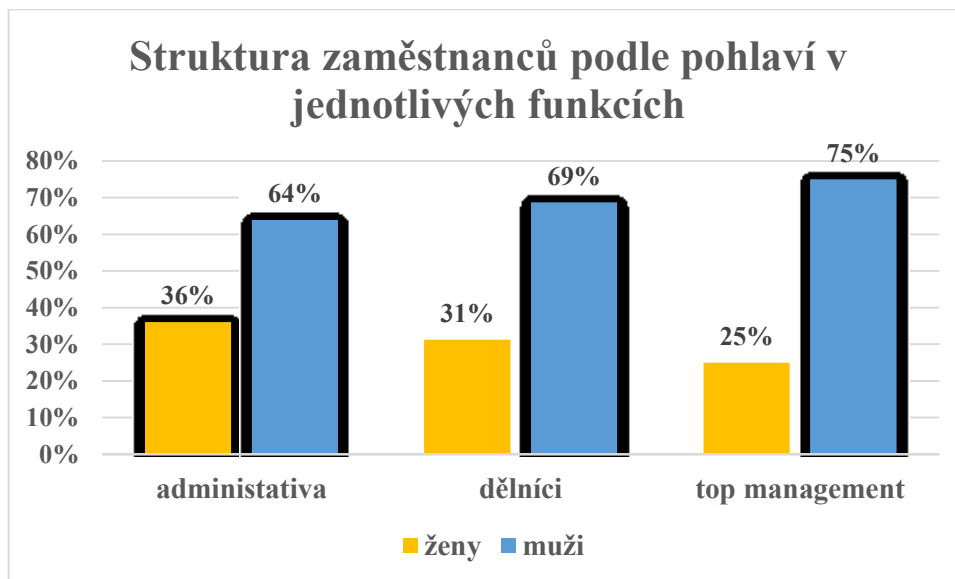


Graf 3.1 Struktura zaměstnanců podle pohlaví, Vlastní zpracování, Zdroj: interní dokumentace organizace

3.1.4 Struktura zaměstnanců podle pohlaví v jednotlivých funkcích

Pokud se podíváme na strukturu zaměstnanců podle pohlaví blíže, a rozdělíme je podle jednotlivých funkcí v organizaci mezi administrativu, dělníky a top management, můžeme na grafu 3.2 vidět, že poměry jsou u administrativních pracovníků a dělníků velmi podobné celkové struktuře. Rozdíl je vidět u top managementu, kde ženy tvoří pouze 25% zaměstnanců top managementu. Je to způsobeno pravděpodobně tím, že v top managementu jsou zastoupeni

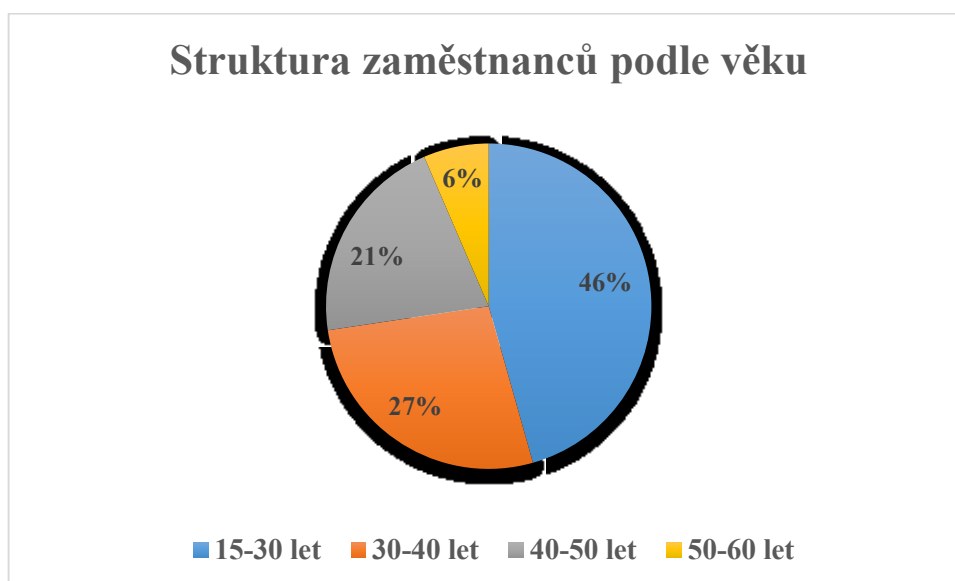
zaměstnanci pocházející přímo z mateřské společnosti v Koreji, kde ženy ještě nemají takové postavení ve společnosti jako v Evropě.



Graf 3.2 Struktura zaměstnanců podle pohlaví v jednotlivých funkcích, Vlastní zpracování, Zdroj: interní dokumentace organizace

3.1.5 Struktura zaměstnanců podle věku

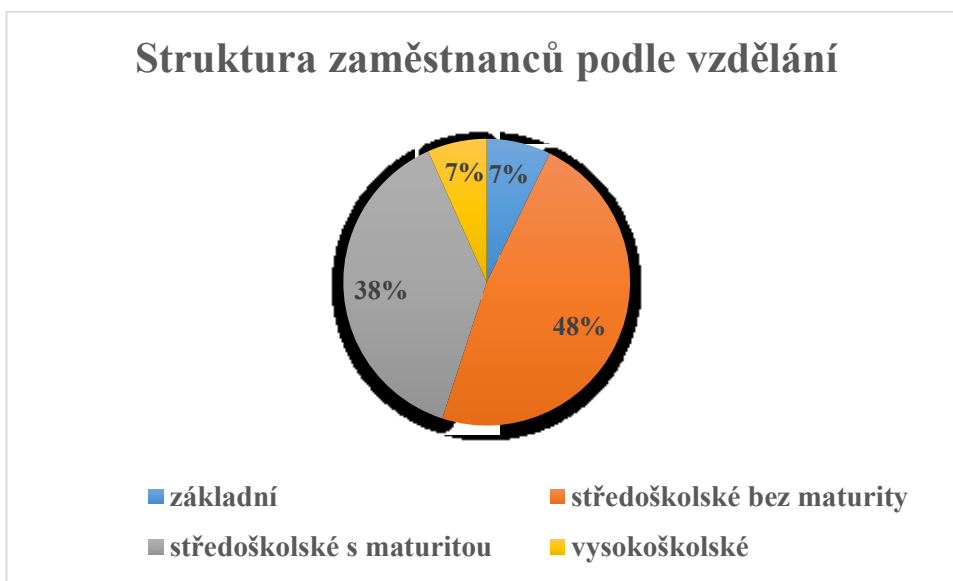
Na grafu 3.3 je znázorněna struktura zaměstnanců podle věku, která ukazuje, že nejvíce zastoupení jsou zaměstnanci ve věku 15 – 30 let, přitom průměrný věk v této kategorii je 25 let. Zaměstnanci do třiceti let tvoří skoro polovinu všech zaměstnanců. Nejméně zastoupení jsou zaměstnanci starší 50 let, kteří tvoří 6%. V organizaci není zaměstnanec starší 60 let.



Graf 3.3 Struktura zaměstnanců podle věku, Vlastní zpracování, Zdroj: interní dokumentace organizace

3.1.6 Struktura zaměstnanců podle vzdělání

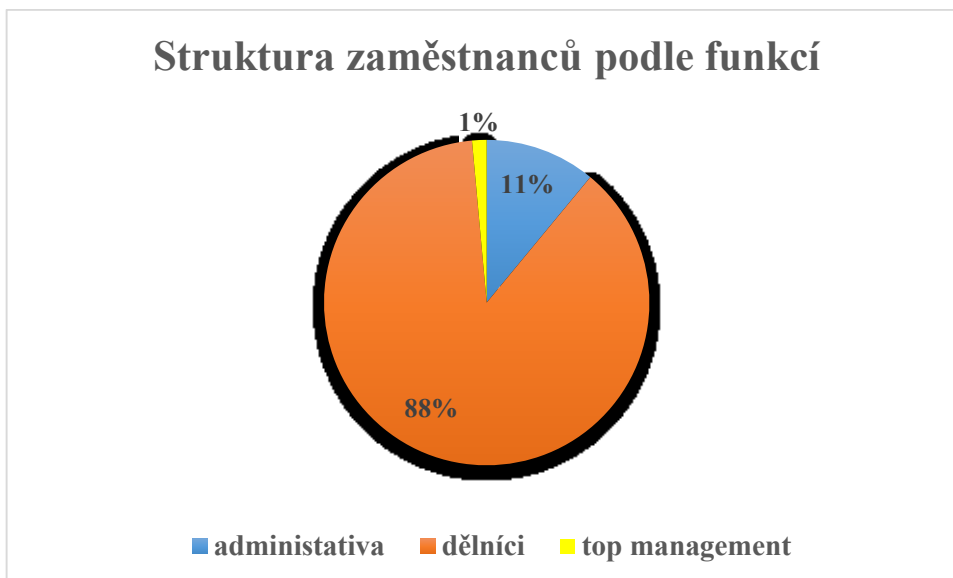
Graf 3.4 znázorňuje strukturu zaměstnanců organizace podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Největší podíl, bezmála polovinu všech zaměstnanců, tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním bez maturity. To je vzhledem k zaměření podniku pochopitelné. Vysoký podíl mají také středoškolsky vzdělaní zaměstnanci s maturitou, kteří tvoří 38%. V organizaci pracují také zaměstnanci se základním vzděláním, kterých je 7%. Stejné procentní zastoupení mají také zaměstnanci se vzděláním vysokoškolským.



Graf 3.4 Struktura zaměstnanců podle vzdělání, Vlastní zpracování, Zdroj: Interní dokumentace organizace

3.1.7 Struktura zaměstnanců podle funkcí

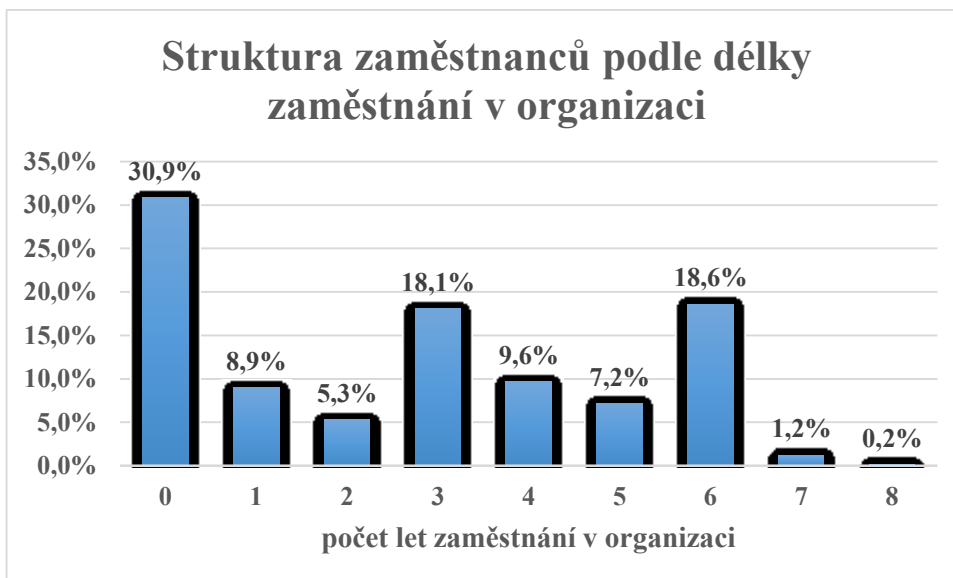
Jak ukazuje graf 3.5, z celkového počtu 540 zaměstnanců pracuje 88% v samotné výrobě, 11% zajišťuje administrativu a zbylé necelé 1% tvoří top management. Konkrétně osm pracovníků korejské národnosti.



Graf 3.5 Struktura zaměstnanců podle funkcí, Vlastní zpracování, Zdroj: interní dokumentace organizace

3.1.8 Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání v organizaci

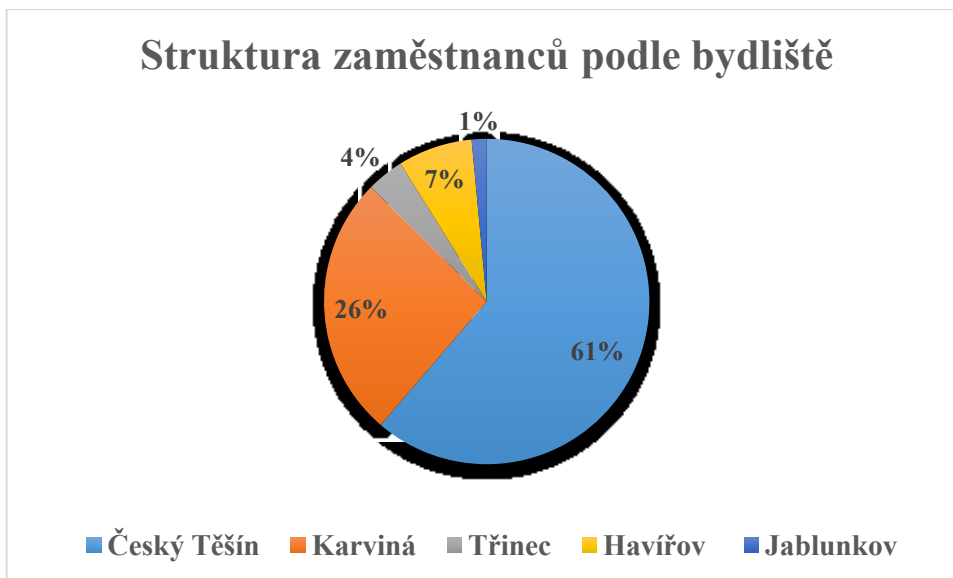
Pokud se podíváme na strukturu zaměstnanců podle toho, jak dlouho pro organizaci Donghee pracují, vidíme, že nejvíce z nich, konkrétně 167, kteří činí 30,9% z celkového počtu zaměstnanců, pracují v této organizaci méně než jeden rok. Je to způsobeno především tím, že minulý rok došlo v organizaci k rozšíření výroby o nové výrobní linky, na které organizace nabírala nové zaměstnance. Zaměstnanci přijati z tohoto důvodu tvoří přibližně 60% ze zaměstnanců pracujících v organizaci méně než rok. Dále je velké zastoupení zaměstnanců, kteří v organizaci pracují 3 roky (18,1%) nebo 6 let (18,6%). Toto lze vysvětlit zavedením nového výrobního projektu v roce 2011 a s tím spojeným nábořem nových zaměstnanců. Důležité je připomenout že organizace začala působit v České republice na konci roku 2007, tudíž nemůže mít zaměstnance, kteří by pro ni pracovali déle než 8 let. V organizaci pracuje jeden zaměstnanec 8 let (0,2%) a sedm zaměstnanců 7 let (1,2%). Potom následuje necelých 9%, pracujících pro organizaci jeden rok, 5,3% dva roky, 9,6% čtyři roky a zbylých 7,2% pět let.



Graf 3.6 Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání v organizaci, Vlastní zpracování, Zdroj: interní dokumentace organizace

3.1.9 Struktura zaměstnanců podle místa bydliště

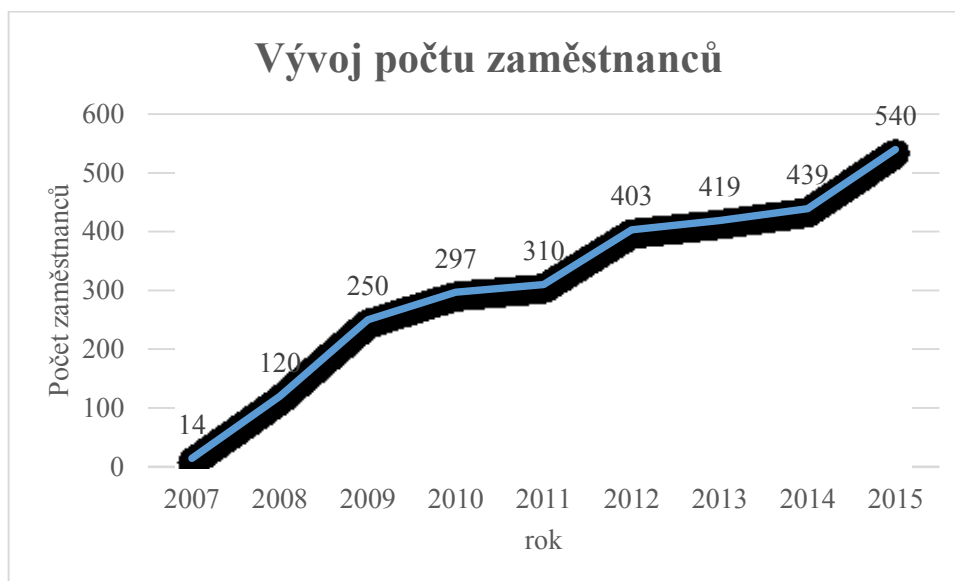
Z grafu 3.7 můžeme vyčíst, že Donghee zaměstnává z 61% obyvatele Českého Těšína, tím výrazně přispívá zaměstnanosti místních občanů. Z 26 % zde pracují obyvatelé Karviné, v menšinovém zastoupení potom obyvatelé Havířova (7%), Třince (4%) a Jablunkova (1%).



Graf 3.7 Struktura zaměstnanců podle jejich bydliště, Vlastní zpracování, Zdroj: Interní dokumentace organizace

3.1.10 Vývoj počtu zaměstnanců

Na grafu 3.8 je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců od roku 2007, kdy organizace začala působit na území České republiky. Na počátku měla pouze 14 zaměstnanců, v prvních dvou letech však počet zaměstnanců rapidně vzrostl na 250 zaměstnanců. V dalších letech postupně dochází k navýšení počtu zaměstnanců, největší meziroční přírůstek je potom v roce 2015 kdy od začátku roku probíhá nábor nových zaměstnanců z důvodu rozšíření výroby organizace.



Graf 3.8 Vývoj počtu zaměstnanců, Vlastní zpracování Zdroj: interní dokumentace organizace

3.2 Personální práce v organizaci

Oddělení lidských zdrojů tvoří pět zaměstnanců, kterými jsou manažerka oddělení a čtyři další zaměstnankyně. Personální útvar se stará o řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, nábor zaměstnanců, tvorbu a zlepšování procesů týkajících se lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců a také jejich vzdělávání. Nedílnou součástí práce je také zpracování mezd a péče o zaměstnance a zaměstnanecké vztahy.

3.2.1 Získávání a výběr zaměstnanců

V posledních pěti měsících v důsledku rozšíření výroby měl personální útvar mimo jiné za úkol nábor přibližně 110 nových zaměstnanců. To způsobilo větší časovou náročnost výběru.

Cílem náboru bylo získání zaměstnanců do operátorských pozic, tedy dané množství zaměstnanců se stejnou kvalifikací a stejnou pracovní náplní. Na evidenci a správu mezd má organizace systém, kde došlo ke zvýšení množství dat a operací, avšak nebylo potřeba

navyšovat počet pracovníků personálního oddělení. Vzdělávání a adaptace nových zaměstnanců je z velké části dána do zodpovědnosti jednotlivým oddělením.

Získávání a výběr zaměstnanců bude blíže popsán v následující kapitole.

3.2.2 Vzdělávání zaměstnanců

Do této oblasti patří tvorba vzdělávacího plánu, zajišťování vzdělávacích aktivit, kvalifikační rozvoj zaměstnanců v podobě zvýšení kvalifikace nebo jejího rozšíření například prostřednictvím profesních školení, získáním svářečských či jiných průkazů, certifikátů.

Vzdělávání zaměstnanců je na jedné straně nutností pro organizaci, aby měla dostatečně kvalifikované zaměstnance, na straně druhé velký benefit pro zaměstnance, kteří mají zvýšenou kvalifikaci a tím lepší profesní ohodnocení a umístění na trhu práce.

3.2.3 Kompletní zpracování mezd

Skládá se z přípravy dat pro mzdy, kalkulací mezd, kontrolování rozpočtu na mzdy, analýzy mzdových nákladů a dokumentací spojenou se zaměstnaneckými poměry. Nedílnou součástí je také reporting analýz pro vedení společnosti a administrativní hlášení státním institucím.

3.2.4 Péče o zaměstnance a zaměstnanecké vztahy

Organizace klade důraz na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a zkvalitňování pracovního prostředí zaměstnanců. S tím souvisí i zajišťování provozu kantýny pro zaměstnance na pracovišti. Dlouhodobě se zaměřují na zvýšení komfortu při práci výrobních dělníků, kteří dělají stereotypní činnosti v nastaveném tempu, například pomocí rotace práce v rámci jedné výrobní linky. Pravidelně prověřují zdravotní stav a snaží se zavádět opatření, aby se minimalizovalo ohrožení nemocí z povolání, a poškození zdraví v důsledku výkonu pracovní činnosti.

4 Procesy získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této kapitole bude podle jednotlivých kroků popsán proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Donghee. Poté bude pomocí metody dotazování zjištěn názor uchazečů o zaměstnání v organizaci na současný stav získávání a výběru zaměstnanců v této organizaci. Na základě informací zjištěných z rozhovoru s personální manažerkou organizace, interních materiálů a dat zjištěných dotazováním uchazečů a jejich analýzou bude hodnocen současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců. V následující kapitole pak budou uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení těchto procesů v organizaci.

4.1 Analýza práce

Pro všechna místa existují Specifikace pracovní pozice, které jsou 1x ročně revidovány a doplněny HR manažerkou a manažerem každého oddělení a schváleny prezidentem společnosti. Specifikace určují základní rámec pracovních povinností. Tyto jsou dále detailně rozepsány v Pracovních procesech a Pracovních manuálech pro jednotlivé činnosti. V případě vzniku nového pracovního místa jsou uvedené materiály nově vytvořeny.

Z těchto materiálů vyplývají také kvalifikační požadavky pro jednotlivé pozice. Ty jsou přesně specifikovány v náborových listech. Náborový list je vytvořen pro každou pozici zvlášť a obsahuje požadavky na vzdělání, praxi, morálně volní vlastnosti, u vybraných pozic také manažerské dovednosti nebo fyzické předpoklady. Při výběrových pohovorech je pak srovnáváno bodovým hodnocením, do jaké míry konkrétní kandidát tyto předpoklady splňuje. Výsledek je pak jedním z hlavních argumentů pro přijetí nebo nepřijetí. Dalšími kritérii jsou celková osobnost uchazeče a mzdové požadavky. Pozitivním argumentem je také doporučení konkrétního uchazeče některým ze stávajících zaměstnanců.

4.2 Získávání zaměstnanců

Jednotlivé metody získávání se liší podle toho, z jakých zdrojů, a na jakou pozici se zaměstnanec hledá. V případě dělnické pozice je největším zdrojem doporučení stávajícím zaměstnancem. Další podstatnou část tvoří uchazeči, kteří nabídku zaregistrovali na portálu www.prace.cz. Menší část potom tvoří uchazeči z úřadu práce nebo Facebooku.

Na administrativní pozice se většina uchazečů přihlásí na základě inzerátu zveřejněného na portálu www.jobs.cz. Menší část je doporučena stávajícími zaměstnanci nebo na základě

zaregistrování nabídky na Facebooku. Personální agentury organizace pro získávání dlouhodobých zaměstnanců nevyužívá z důvodu jejich finanční náročnosti.

4.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů je organizací využívanou metodou. Každá pozice je primárně obsazovaná z vnitřních zdrojů, protože dlouhodobým cílem organizace je umožnit zaměstnancům kariérní postup. Organizace inzeruje volná pracovní místa na jejich vývěskách či nástěnkách.

Doporučit stávajícího zaměstnance na volnou pracovní pozici může také jeho nadřízený, kterým je vedoucí oddělení nebo jeho mistr.

Volné pracovní místa jsou inzerovány také v novinách vydávaných organizací zvaných Donghee News. V novinách organizace kromě inzerování volných pracovních míst informuje zaměstnance o jejich úspěších i neúspěších, výrobních plánech, či organizačních a právních záležitostech.

4.2.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Pokud není volné pracovní místo obsazeno z vnitřních zdrojů, dochází k získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Nejčastěji se jedná o doporučení uchazeče stávajícím zaměstnancem. Využívají také inzerci na webových stránkách společnosti, pracovních portálech, sociálních sítích, spolupracují s úřadem práce a se školami.

Webové stránky organizace

Zaměstnanec oddělení lidských zdrojů zadává volné pracovní místo včetně popisu pracovního místa a kvalifikačních požadavků do systému, který slouží k úpravě webových stránek organizace. Volné pracovní místo pak zájemce o zaměstnání v organizaci najde na webových stránkách organizace v sekci zaměstnání v záložce volná pracovní místa. Jsou zde také informace o tom, co organizace zaměstnancům nabízí a na koho se mají obrátit v případě zájmu o zaměstnání.

Pracovní portály prace.cz a jobs.cz

Na pracovním portálu jobs.cz se inzerují pouze administrativní pozice a na portále prace.cz pozice dělnické. Inzeráty bývají zveřejněny po dobu jednoho měsíce, pokud přichází příliš mnoho životopisů, nebo dojde k úspěšnému obsazení pozice, je inzerát stažen dříve. Organizace má na tuto službu předplacený balíček, který za částku 65000 Kč zahrnuje 20 inzerátů na portále jobs.cz nebo 40 na práce.cz. V rámci balíčku je poskytována výhoda,

spočívající v automatickém posunutí inzerátu dopředu na výhodnější, více zobrazované místa, za které se jinak platí příplatky. Zveřejnění jednoho inzerátu bez využití balíčku by organizaci stál necelých 6000 Kč a v případě využití služby posunutí inzerátu dopředu by musela platit poplatek. Tento balíček organizace používá druhý rok a považuje ho za momentálně optimální řešení.

Osobní doporučení

Organizace tento zdroj získávání zaměstnanců hodnotí jako velmi spolehlivý a většinou uchazeči na základě doporučení bývají kvalitnější než z jiných zdrojů.

Spolupráce s úřadem práce

Tento zdroj získávání vyžaduje pouze minimální náklady a je proto organizací využíván. Některé pracovní portály a webové stránky si stahují pracovní nabídky z úřadu práce, pracovní nabídka se tak bez dalších nákladů organizace dostane na některé pracovní portály. Nicméně procento uchazečů z tohoto zdroje, kteří vyhovují kvalifikačním a dalším požadavkům, je menší, než u jiných zdrojů.

Spolupráce se školami

Organizace umožňuje studentům středních škol v jejich provozu vykonávat odbornou praxi na základě smluv uzavřených se školami a dále společnost organizuje exkurze pro studenty základních a středních škol. Kapacita jedné exkurze je omezena počtem třiceti osob, kvůli zachování bezpečnosti. Cílem u studentů základních škol je představit možné pracovní prostředí a ovlivnit tak jejich názor na výběr střední školy. Organizace se zapojila do projektu s názvem návrat k technickým oborům, jehož cílem je zvýšit zájem žáků o studium technických oborů. Studentům středních škol je organizace schopna nabídnout konkrétní pracovní místo po dostudování.

Uchazeč sám osloví organizaci

Uchazeči o práci se organizací ozývají i bez návaznosti na konkrétní inzerát. Pokud uchazeč vyhovuje kvalifikačním předpokladům, které organizace požaduje, je požádán o souhlas se zařazením do databáze uchazečů a může být s určitou pracovní nabídkou kontaktován. Personální pracovnice při hledání určitého zaměstnance na volnou pracovní pozici si pak může v systému zadat určité parametry, například vzdělání, vlastnictví svářečského průkazu atd. a podle nich hledat potenciálně vhodné uchazeče na danou pracovní pozici, kteří dříve nebyli přijati, protože pro ně nebyla vhodná volná pozice.

Do této databáze se zapisují pouze uchazeči, kteří mají kvalifikační předpoklady, aby mohli být potenciálně přijati. Těmito předpoklady jsou především odpovídající vzdělání, praxe, případně jazyková vybavenost v anglickém jazyce.

Sociální sítě

Donghee se snaží oslovit potenciální uchazeče také prostřednictvím sociálních sítí. Organizace má na sociální síti Facebook založený profil, kde inzeruje některé pracovní nabídky a zveřejňuje informace například o úspěších organizace. Také zde odpovídá na případné dotazy uchazečů k daným pracovním pozicím.

Agenturní zaměstnanci

Agenturní zaměstnance organizace používá pouze jako krátkodobé brigádníky, v případě dlouhodobější absence kmenového zaměstnance nebo v případě vzniku práce navíc jako občasné čištění linek, montáž nových linek, přestavba skladu apod.

Organizace nepoužívá agenturní zaměstnance dlouhodobě, protože agenturní zaměstnanec je pro ni cca o 20% dražší než vlastní zaměstnanec. Organizace má poměrně stabilní výrobní plán a potřebný počet zaměstnanců je schopna korigovat smlouvami na dobu určitou. Další důvod je sociální, protože organizace při svém vzniku zastupitelům města přislíbila zaměstnávat především lokální občany, vytvářet jim sociální jistoty a adekvátní mzdové podmínky a přispět tak ke zvýšení životní úrovně ve městě.

4.3 Výběr zaměstnanců

Na základě analýzy pracovního místa, výpisu a zveřejnění volné pracovní pozice pomocí výše zmíněných metod jsou z došlých životopisů vybráni uchazeči, kteří splňují kvalifikační požadavky na vzdělání nebo praxi. U administrativních pozic je důležitá také úroveň angličtiny. Vyhovující uchazeči jsou pak telefonicky kontaktováni a informováni o postupu do dalšího kola řízení. V rámci telefonického rozhovoru jsou zjištěny časové možnosti uchazeče, aby mohlo být naplánováno datum a také čas výběrového pohovoru. Výběrové řízení je plánováno vždy pro skupinu uchazečů, kteří přicházejí ve stanovených časových intervalech za sebou. Taková organizace je efektivnější pro manažery společnosti z časového hlediska a také lze zúčastněné kandidáty lépe srovnávat, než když přicházejí v různých dnech. Uchazeč je následně informován e-mailem, v kterém obdrží pozvánku k výběrovému pohovoru spolu s podrobným popisem data, času, místa konání, jeho průběhu, jsou uvedeny pracovní

podmínky, které organizace nabízí, zopakovány kvalifikační požadavky dané pracovní pozice apod.

U dělnických pozic je před výběrovým řízením uchazečům rozdán dotazník, s názvem „**Žádost o práci v dělnických pozicích**“, který je přílohou číslo 2. V něm jsou uchazeči dotazováni na osobní údaje, potřebné informace ohledně svých dovedností, vzdělání, praxi, zdravotního stavu a také poskytnou informace o velikosti oblečení a bot, kvůli případnému zajištění pracovního oděvu. Dotazník slouží především k získání základních údajů, které jsou pro organizaci potřebné a v některých životopisech uchazečů jsou zapomenuty. Při čekání na pohovor je uchazečům promítána prezentace o organizaci, mzdovém systému organizace, o pozici na kterou se hlásí apod.

Výběrové řízení se kromě pohovoru skládá u některých dělnických pozic z několika testů. Například **písemný test znalostí** především na oddělení kvality, údržby, nebo na oddělení lakovny.

U pracovních pozic skladníků probíhá také **praktická ukázka práce**, kde má uchazeč za úkol vysokozdvížným vozíkem poskládat či vytáhnout krabice podle instrukcí. Praktická ukázka se používá také na pozice svářečů.

U pozic jako operátor výroby se test znalostí ani praktická ukázka práce nepožadují.

U administrativních pozic uchazeči prochází testem odborných znalostí a také **verbálním testem z anglického jazyka**.

Po testech následuje samotný **výběrový pohovor**, v němž se zkoumají detaily, jako důvod změny zaměstnání, jaké má uchazeč zkušenosti z minulých zaměstnání, jaké měl pravomoci, odpovědnosti, dosaženou kvalifikaci, dále uchazečovy předpoklady k vedení lidí, znalosti práce s počítačem, zda má řidičský průkaz apod. Následují osobnostní charakteristiky, osobní plány do budoucna, které jsou zjišťovány pomocí otázek typu, kde se vidíte za pět let, jaké máte koníčky, otázky týkající se pracovní flexibility vzhledem k osobnímu životu. Většina informací je zjišťována formou otázek, kdy uchazeč dokládá své tvrzení na základě konkrétní situace, příkladu. Zjišťuje se také kdy nejdříve je uchazeč schopen nastoupit, jaké má platové očekávání apod. Poté následuje prostor pro otázky a poděkování za účast spolu se sdělením informace o předběžném termínu ukončení výběrového řízení a termínu sdělení výsledku.

U výběrového pohovoru je přítomna manažerka nebo specialistka HR a manažer daného oddělení, do kterého se nový zaměstnanec přijímá.

U administrativních pozic jsou dvě kola výběrového pohovoru. V prvním je přítomna manažerka HR a manažer daného oddělení stejně jako u výběru do dělnických pozic. V druhém kole pak manažerka HR a ředitel oddělení. Do druhého kola postupují 2 nejlepší kandidáti z kola prvního.

Během pohovoru pracovník personálního útvaru a manažer oddělení bodově hodnotí jednotlivé kandidáty podle stanovených parametrů jako vzdělání, praxe, zkušenosti, osobnostní charakteristiky apod. do hodnoticího formuláře. U každého parametru je specifikováno, podle čeho, a jak se hodnotí. Jednotlivé výsledky se následně srovnají a dojde k výběru nejvhodnějšího uchazeče. Výjimečně je dána přednost uchazeči s nižším celkovým hodnocením, díky například osobnosti uchazeče. Konečné slovo má manažer oddělení, který bude s uchazečem denně pracovat a hodnotí všechny předpoklady pro co nejlepší adaptaci v organizaci.

4.4 Metody použité k hodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců

K hodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Donghee byly zvoleny tyto metody:

- dotazníkové šetření,
- rozhovor s personální manažerkou organizace,
- analýza obdržených interních dokumentů organizace.

Pomocí dotazníkového šetření je zjišťován názor uchazečů na stávající procesy získávání a výběru zaměstnanců. Díky rozhovoru s personální manažerkou byly doplněny chybějící informace o společnosti a především popsána úloha personálního útvaru v organizaci Donghee a stávající procesy získávání a výběru zaměstnanců. Interní materiály byly podkladem k vytvoření grafů odrážejících fakta o organizaci, struktuře zaměstnanců, materiálů používaných při procesů získávání a výběru zaměstnanců.

4.4.1 Dotazníkové šetření

První metodou této práce je dotazníkové šetření, které poslouží ke zhodnocení psychologického hlediska procesů získávání a výběru zaměstnanců, prostřednictvím zjištění názoru uchazečů o zaměstnání v organizaci Donghee na současný stav těchto procesů. Také ke zhodnocení jednotlivých metod získávání zaměstnanců, dle toho, které metody uchazeči

nejvíce používají, kde nejčastěji práci hledají a kde se dozvěděli o konkrétní nabídce volného pracovního místa v organizaci Donghee. Také se zaměří na to, jaké jméno má organizace pro uchazeče o zaměstnání a jaké jsou důvody, proč pro ni chtějí pracovat. Ověří se také hledisko právní, prostřednictvím zjištění, zda uchazečům byly pokládány u pohovoru nějaké diskriminační či nevhodné otázky. Dotazník je přílohou číslo 4.

V dotazníku byly použity jak uzavřené otázky, kde je možná pouze jedna odpověď, tak otázky s možnou volbou více odpovědí. Některé uzavřené otázky byly doplněny otevřenou otázkou v případě, že uchazeč odpověděl tak, že bylo účelné zjistit důvod jeho odpovědi. Například pokud nebyly informace v inzerátu, který uchazeč četl dostačující, je pro organizaci Donghee důležité zjistit, které informace konkrétně uchazeči chyběly. U otázek s více možnostmi odpovědi byla přidána možnost „Jiné“, kde mohli uchazeči napsat svou vlastní odpověď v případě, že jim nevyhovovala žádná z uvedených možností. Před předložením dotazníku všem respondentům došlo k jeho otestování prostřednictvím názoru personální manažerky a odpovědi tří respondentů na jednotlivé otázky, a zjištění zda jsou správně a srozumitelně položeny. Po tomto testování došlo k upravení formulace některých otázek a odpovědí či jejich vyřazení.

Dotazník je anonymní a obsahuje 24 otázek, z kterých první čtyři jsou identifikační otázky, týkající se pohlaví, věku, vzdělání, bydliště respondentů. Dalších 10 je zaměřeno na proces získávání zaměstnanců a zbylých 10 na proces výběru zaměstnanců, konkrétně na názor uchazečů týkající se výběrového pohovoru.

Dotazník byl vytvořen pomocí formuláře Google, a rozeslán za pomoci personální manažerky organizace Donghee na email osmdesáti uchazečům. Vytisknuté dotazníky byly také rozdány některým uchazečům při výběrovém řízení, těchto dotazníků bylo 22, avšak ve čtyřech vytisknutých dotaznicích respondenti nevyplnili všechny povinné otázky a proto nebyly do elektronicky zpracovávaných dat zahrnuty. Zbylé vytisknuté dotazníky byly následně vloženy pomocí elektronického dotazníku do systému, aby mohlo dojít k jejich zařazení do výběrového souboru a zpracování pomocí programu spolupracujícího s Google formulářem, kde byly veškeré odpovědi automaticky uloženy.

Základním souborem tohoto dotazníkové šetření jsou všichni uchazeči o zaměstnání v organizaci Donghee. Výběrovým souborem bylo 102 uchazečů o zaměstnání, kteří absolvovali výběrový pohovor v měsíci březnu a dubnu. Návratnost tištěných dotazníků byla stoprocentní, návratnost u dotazníků rozeslaných emailem byla přibližně 58%. Celkem dotazník odpovědělo 68 respondentů a celková návratnost je tedy 67%.

Jednostupňové vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku pomocí tabulek a grafů, kde byly data přepočteny na procenta a také v některých zobrazena jejich absolutní četnost, je vidět v následujícím vyhodnocení dotazníku. Některé z otázek budou vyhodnoceny pomocí dvoustupňového třídění, které ukáže případnou závislost mezi jednotlivými otázkami.

4.4.2 Rozhovor s personální manažerkou

V této metodě bylo využito metody rozhovoru, kdy byly předem připravené otázky pokládány personální manažerce, která na ně odpovídala. V případě potřeby byly kladeny doplňující otázky. Znění předem pokládaných otázek je přílohou číslo 3.

Cílem bylo zjistit co nejvíce o fungování personálního oddělení v organizaci Donghee, především pak o procesech získávání a výběru zaměstnanců. V rámci nich byly otázky zaměřeny na metody získávání zaměstnanců, které organizace používá, jak se jí osvědčily a které metody výběru používá, a na základě čeho se rozhoduje o přijetí či nepřijetí uchazeče.

4.4.3 Interní dokumenty organizace

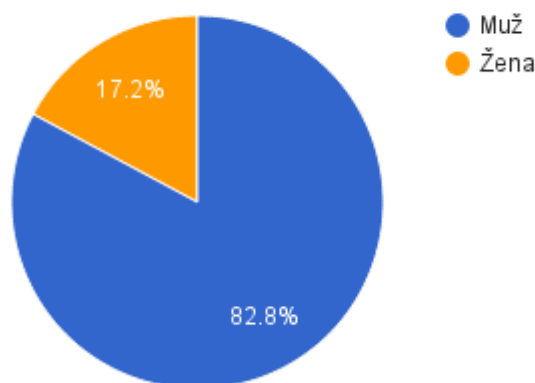
S využitím interních dokumentů organizace Donghee mi byla umožněna práce s daty z výstupů personálního systému, jejich přepočet a zhotovení grafů týkajících se struktury zaměstnanců dle pohlaví, věku, vzdělání, jednotlivých funkcí. Informace o počtu zaměstnanců dle odpracovaných let v organizaci a vývoj počtu zaměstnanců v organizaci pochází rovněž z interních dokumentů, stejně jako popsání a znázornění organizační struktury organizace, která je přílohou číslo 1.

4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jaké je vaše pohlaví?

Mezi respondenty bylo 53 mužů a 11 žen. Muži byli zastoupeni skoro 83%, to je velký podíl mužů mezi respondenty, nicméně kvůli fyzické náročnosti a zaměření práce, o kterou uchazeči žádají, není tento poměr překvapivý. Ženy byly zastoupeny v 17%, jak je vidět na grafu 4.1.

Jaké je vaše pohlaví?

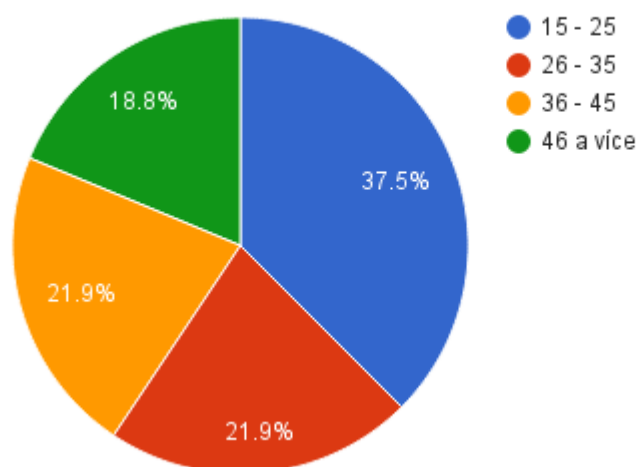


Graf 4.1 Jaké je Vaše pohlaví?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Na grafu 4.2 je znázorněno složení uchazečů podle jejich věku. Nejvíce uchazečů o zaměstnání bylo ve věkové kategorii 15-25 let. Tito uchazeči tvořili skoro 40% ze všech. Ostatní věkové skupiny byly zastoupeny ve velmi podobném poměru, každá tvořila přibližně 20% uchazečů. Je vidět, že o zaměstnání v této organizaci mají zájem především mladí lidé, kteří chtějí získat zkušenosti, a představují pro organizaci potenciál do budoucna. Organizace si je může vyškolit podle svých potřeb. Na druhou stranu je potřeba i starších zaměstnanců, kteří organizaci poskytnou své znalosti a zkušenosti a organizace nebude muset vynakládat takové prostředky a úsilí na jejich zaškolení.

Jaký je Váš věk?

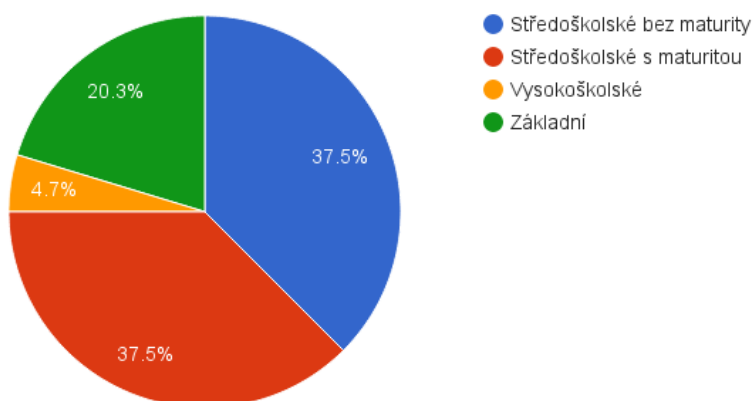


Graf 4.2 Jaký je Váš věk?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Další otázka sloužila ke zjištění rozložení uchazečů podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Na grafu 4.3 vidíme, že nejvíce jsou zastoupeni uchazeči se středoškolským vzděláním bez maturity a ve stejném poměru 37,5% středoškolsky vzdělaní uchazeči s maturitou. Nemalou skupinou byli také uchazeči se základním vzděláním, kteří tvořili 20%. Menšinu necelých 5% pak tvořili uchazeči s vysokoškolským vzděláním. Takto malý podíl vysokoškolsky vzdělaných uchazečů je dán tím, že organizace v současné době nabírá až na výjimky nové zaměstnance na dělnické pozice.

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

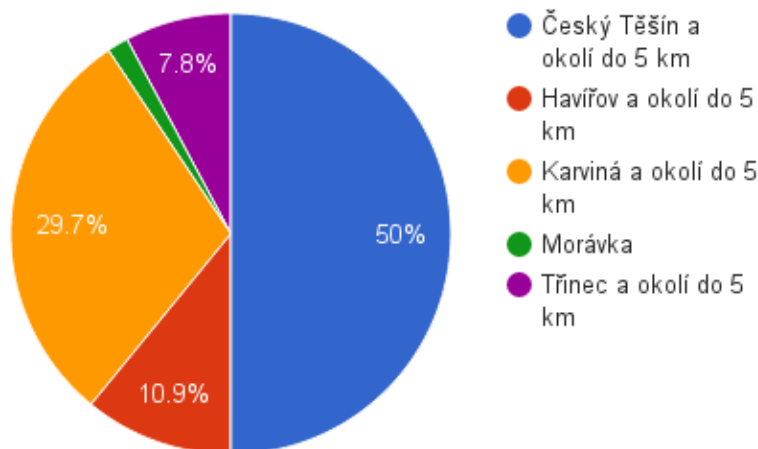


Graf 4.3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Odkud jste?

Ve čtvrté otázce je zjišťováno, jaké je místo bydliště uchazeče o zaměstnání. Na základě toho lze zhodnotit, jakou vzdálenost jsou uchazeči ochotni do této organizace dojíždět. Polovina respondentů je z Českého Těšína a nejbližšího okolí. To odráží skutečnost, že Donghee v tomto městě sídlí a snaží se co nejvíce zaměstnávat a oslovovat místní občany. Na grafu 4.4 pak vidíme, že necelých 30% tvoří uchazeči z Karviné, která má dobrou časovou a dopravní dostupnost do organizace. Další uchazeči pocházeli z Havířova (11%) a Trínce (8%) a jejich okolí. Tyto lokality jsou od Českého Těšína vzdáleny do 20 kilometrů. Výjimkou byl jeden uchazeč, který byl z Morávky (1%), která je od organizace vzdálena přibližně 30 kilometrů.

Odkud jste?

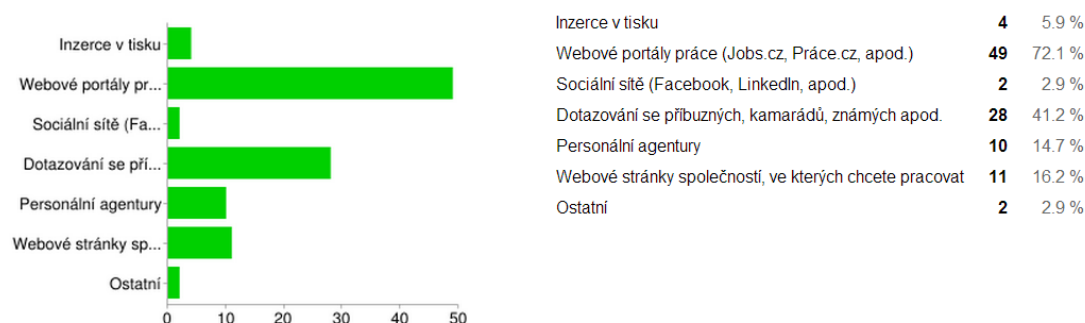


Graf 4.4 Odkud jste?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Kde nejčastěji hledáte nabídky zaměstnání?

Na grafu 4.5 jsou znázorněny výsledky otázky číslo pět, která zjišťuje, jaké metody získávání zaměstnanců jsou uchazeči nejvíce využívány. Každý uchazeč mohl zvolit dvě z možností. 72% respondentů zvolilo možnost webových portálů práce, za nimi následovalo dotazování se příbuzných, kamarádů, známých apod. Pracovní nabídky na webových stránkách společnosti, ve které chtějí pracovat, pak hledá 16% respondentů. Podobně jsou na tom personální agentury. Nejméně respondentů jako nejčastější metodu hledání zvolilo sociální síť. Dva lidé uvedli v možnosti „Jiné“ úřad práce.

Kde nejčastěji hledáte nabídky zaměstnání?

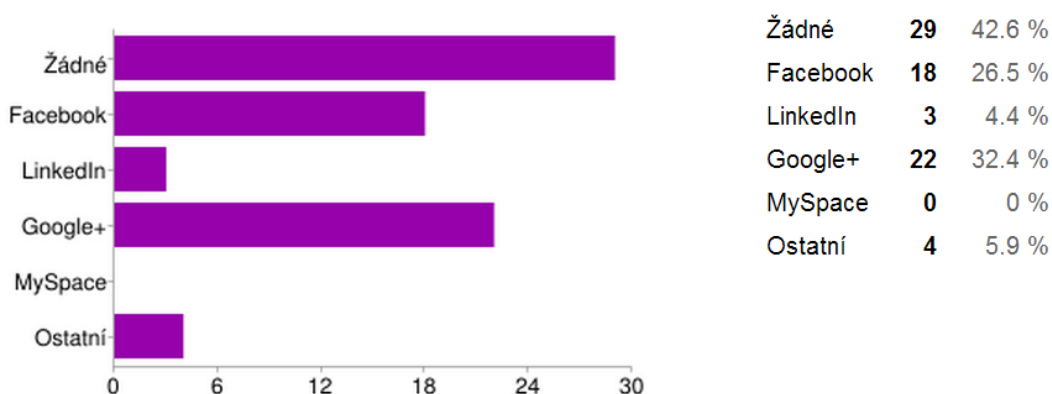


Graf 4.5 Kde nejčastěji hledáte nabídky zaměstnání?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Které sociální sítě používáte k hledání práce?

Z odpovědí na otázku číslo šest, které jsou znázorněny v grafu 4.6, vyplynulo, že téměř 43% respondentů k hledání práce nevyužívá sociální sítě. 32% respondentů využívá Google+ a 26% Facebook. Tři respondenti uvedli, že využívají pracovní síť LinkedIn. V možnostech „Jiné“ byly uvedeny Twitter a Seznam. Výsledky především u pracovní sítě LinkedIn ukazují, že u nás ještě není příliš rozšířena, a že ji nevyužívá tolik lidí, jako v zahraničí.

Které sociální sítě používáte k hledání práce?

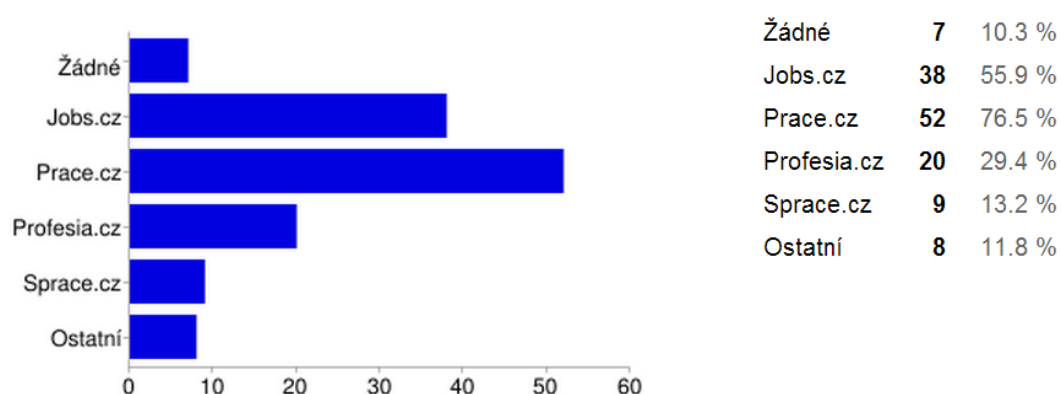


Graf 4.6 Které sociální sítě používáte k hledání práce?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Na kterých webových portálech hledáte nabídky pracovních míst?

Graf 4.7 znázorňuje výsledky otázky číslo sedm. Respondenti hledají pracovní nabídky nejčastěji na portálu prace.cz (76%) a na jobs.cz, kde hledá necelých 56% respondentů. Na třetím místě využívají portál profesia.cz (30%) a nejméně využívaným z vybraných portálů je podle respondentů sprace.cz. Sami respondenti pak uvedli v možnosti „Jiné“ tyto portály: třikrát mpsv.cz a cz.indeed.com, jednou praceunas.cz, atlas.cz a unijobs.cz. Jeden respondent napsal, že využívá mnoho dalších portálů.

Na kterých webových portálech práce hledáte nabídky pracovních míst?

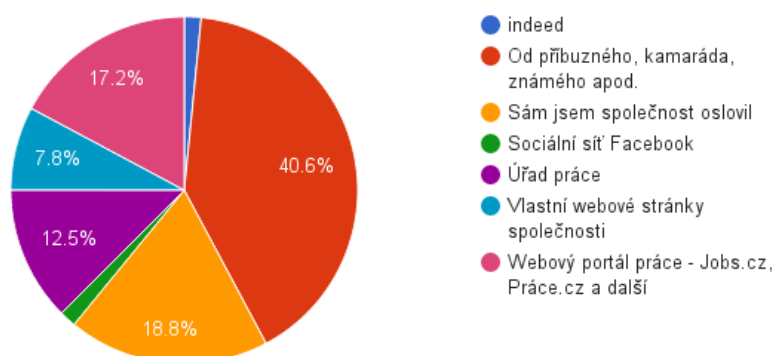


Graf 4.7 Na kterých webových portálech práce hledáte nabídky pracovních míst?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jak jste se dozvěděl/a o této nabídce zaměstnání?

Graf 4.8 ukazuje, že nejvíce respondentů se o nabídce práce v Donghee dozvědělo od příbuzného, kamaráda nebo známého apod. Tito respondenti tvořili přibližně 41%. Dalších 19% respondentů oslovilo organizaci samo a 17% reagovalo na nabídku práce na některém z webových portálů práce. Menší podíl měli respondenti z úřadu práce, kteří tvořili necelých 13%. Skoro 8% respondentů zaregistrovalo nabídku práce na webových stránkách Donghee. Nejméně respondentů (1%) vidělo nabídku na sociální síti Facebook. Jeden respondent (1%) přímo jmenoval webový portál práce cz.indeed.com.

Jak jste se dozvěděl/a o této nabídce zaměstnání?



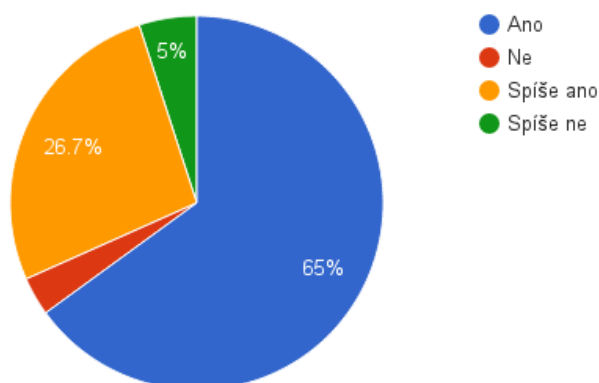
Graf 4.8 Jak jste se dozvěděl/a o této nabídce zaměstnání?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Byly pro Vás informace o pracovním místě poskytnuté v inzerátu dostačující?

Na grafu 4.9, je znázorněno, jak jsou uchazeči spokojeni s množstvím poskytnutých informací, o daném pracovním místě. 65% respondentů uvedlo, že tyto informace pro ně byly

dostačující, 27% pak zvolilo odpověď spíše ano. 5% respondentů považovalo poskytnuté informace za spíše nedostačující a 3% jako nedostačující.

Byly pro Vás informace o pracovním místě poskytnuté v inzerátu dostačující?



Graf 4.9 Byly pro Vás informace o pracovním místě poskytnuté v inzerátu dostačující?, Zdroj: Vlastní zpracování

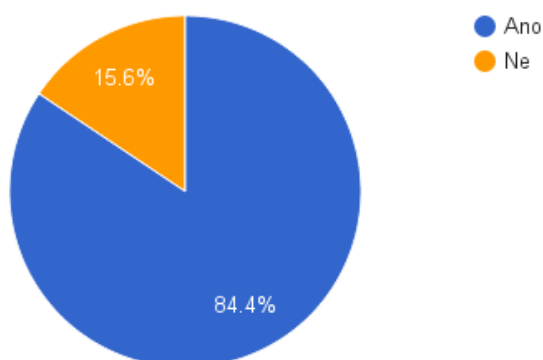
Otázka č. 10: Jaké informace Vás zajímaly, a v inzerátu nebyly uvedeny?

V této otázce respondenti nejvíce uváděli, že jim chyběly informace o mzdě, mzdových podmínkách a případných bonusech. Jednomu respondentovi chyběly informace o možnosti čerpání dovolené, dalšímu o možnosti kariérního růstu.

Otázka č. 11: Viděl/a jste webové stránky společnosti Donghee Czech s.r.o.?

Graf 4.10 dokládá, jak využívány jsou v dnešní době vlastní webové stránky organizací. 84% respondentů se podívalo na webové stránky Donghee. Uchazeči zde mohou najít informace týkající se historie, vývoje, ocenění a certifikátů, které organizace získala, výrobního programu organizace apod.

Viděl/a jste webové stránky společnosti Donghee Czech s.r.o.?

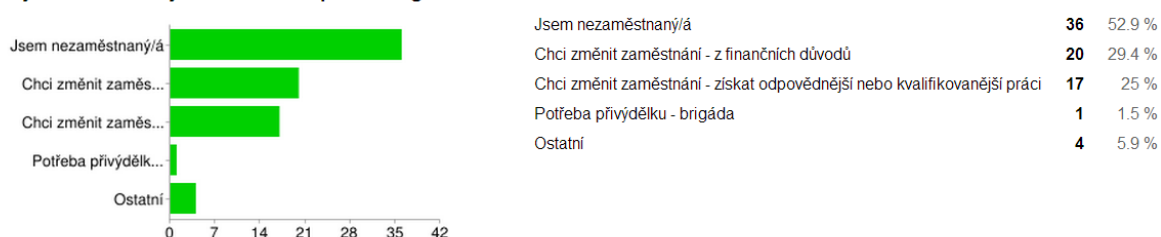


Graf 4.10 Viděl/a jste webové stránky společnosti Donghee Czech s.r.o.?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Z jakého důvodu jste na nabídku reagoval/a?

Na tuto otázku 53% respondentů odpovědělo, že důvodem je, že nemají v současnosti jiné zaměstnání. Necelých 30% pak chce změnit zaměstnání z finančních důvodů a 25% respondentů by stálo o odpovědnější a kvalifikovanější práci. V grafu 4.11 je znázorněn celkový počet respondentů, kteří zvolili jednotlivé možnosti. Respondenti mohli vybrat více odpovědí. V možnosti „Jiné“ dva respondenti uvedli, že byli nezaměstnaní a jeden, že by se chtěl stát součástí stabilní společnosti, která je globálním hráčem na trhu automobilů. Také byl jako důvod uveden návrat do zaměstnání po mateřské dovolené.

Z jakého důvodu jste na nabídku práce reagoval/a?

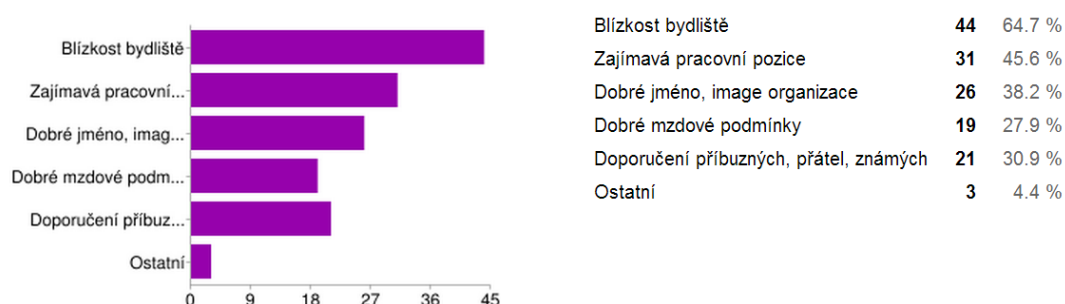


Graf 4.11 Z jakého důvodu jste na nabídku práce reagoval/a?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Proč jste si vybral/a zrovna tuto společnost?

Z grafu 4.12 můžeme vyčíst, že 65% respondentů si zvolilo Donghee z důvodu blízkosti jejich bydliště, 46% z nich pak zaujala samotná pracovní pozice. Skoro 40% respondentů zvolilo také dobré jméno organizace. Dobré mzdové podmínky či doporučení příbuzných, přátel, známých apod. bylo důvodem pro přibližně 30% respondentů. Každý respondent mohl zvolit více odpovědí, a proto celkový součet procent jednotlivých odpovědí nečiní 100%. Mezi jinými odpověďmi bylo uvedeno „Imponuje mi vyjádření slova majitele na webových stránkách“. Dva respondenti neměli důvod pro vybrání konkrétně Donghee, jako odpověď uvedli, že nemají práci.

Proč jste si vybral/a zrovna tuto společnost?

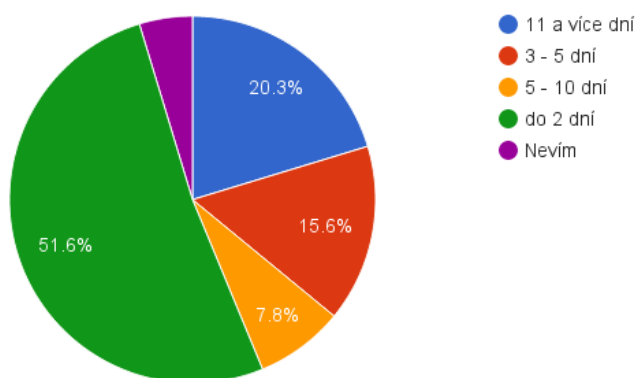


Graf 4.12 Proč jste vybral/a zrovna tuto společnost?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Za jak dlouho po odeslání životopisu a dalších potřebných dokumentů jste byl/a společností kontaktován/a?

Z grafu 4.13 zjistíme, za jak dlouhou dobu byli respondenti po odeslání jejich žádosti o zaměstnání organizací kontaktováni. Skoro 52% respondentům organizace odpověděla do dvou dní. Na druhou stranu 20% respondentů odpovědělo, že se jim organizace ozvala až za více než jedenáct dní. Necelým 16% respondentům se organizace ozvala za tři až pět dní. 8% pak mezi pěti až deseti dny a přibližně 4% respondentů nevědělo, jak dlouhá doba uplynula, než se jim organizace ozvala.

Za jak dlouho po odeslání životopisu a dalších potřebných dokumentů jste byl/a společností kontaktován/a?

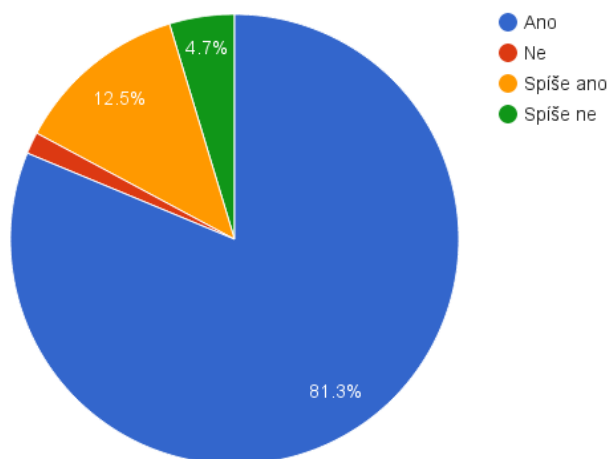


Graf 4.13 Za jak dlouho po odeslání životopisu a dalších potřebných dokumentů jste byl/a společností kontaktován/a?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Bylo podle Vás místo, kde probíhal výběrový pohovor vyhovující?

Na tuto otázku odpovědělo 81% respondentů ano a jak ukazuje graf 4.14 12,5% spíše ano. Necelých 5% respondentů uvedlo spíše ne a pouze jeden (1,5%) nepovažuje místo, kde pohovor probíhal za vyhovující.

Bylo podle Vás místo, kde probíhal výběrový pohovor vyhovující?



Graf 4.14 Bylo podle Vás místo, kde probíhal výběrový pohovor vyhovující?, Zdroj: Vlastní zpracování

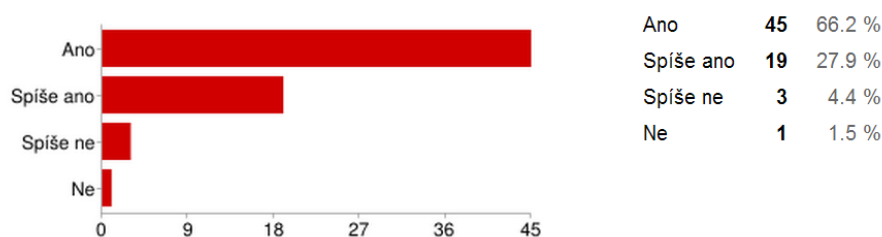
Otázka č. 16: Co byste na daném místě změnil/a?

Zde skoro všichni uvedli, že by neměnili nic. Jeden respondent uvedl, že mu chybělo free wi-fi připojení, dalšímu odpadkový koš. Jednou byla zmíněna také teplota v místnosti.

Otázka č. 17a: Jak na Vás působila přítomná komise při výběrovém pohovoru? Uměla navodit příjemnou atmosféru?

Na grafu 4.15 můžeme vypočítat, že většina respondentů (66%) hodnotila, že komise uměla na pohovoru navodit příjemnou atmosféru. Pouze čtyři respondenti (6%) zvolili možnost spíše ne nebo ne.

Uměla navodit příjemnou atmosféru [Jak na Vás působila přítomná komise při výběrovém pohovoru?]

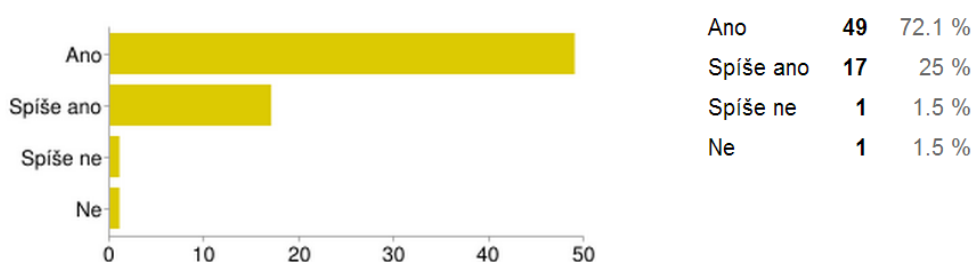


Graf 4.15 Jak na Vás působila přítomná komise při výběrovém pohovoru? Uměla navodit příjemnou atmosféru?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17b: Jak na Vás působila přítomná komise při výběrovém pohovoru? Měla profesionální přístup?

Graf 4.16 ukazuje, že 72% respondentů hodnotilo přístup komise jako profesionální. Pouze dva respondenti (3%) zvolili možnost spíše ne nebo ne.

Měla profesionální přístup [Jak na Vás působila přítomná komise při výběrovém pohovoru?]

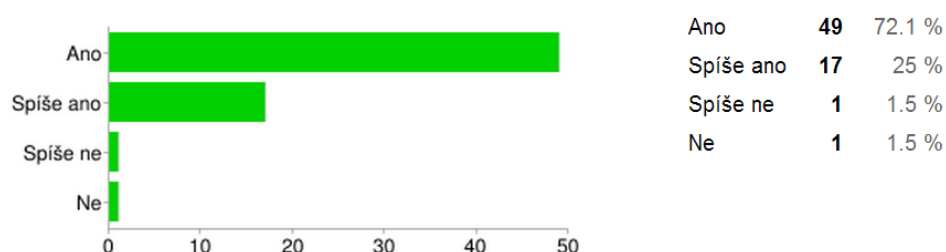


Graf 4.16 Jak na Vás působila přítomná komise při výběrovém pohovoru? Měla profesionální přístup?, Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 17c: Jak na Vás působila přítomná komise při výběrovém pohovoru?
Byla na pohovor dostatečně připravena?**

Na grafu 4.17 vidíme, že 72% respondentů považovalo výběrovou komisi za dostatečně připravenou, dalších 25% za spíše připravenou. Stejně jako u předchozí otázky pouze dva respondenti celkem (3%) uvedli, že komise byla spíše nepřipravena nebo nedostatečně připravena.

Byla na pohovor dostatečně připravena [Jak na Vás působila přítomná komise při výběrovém pohovoru?]

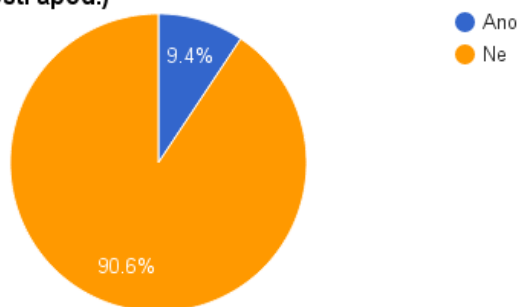


Graf 4.17 Jak na Vás působila přítomná komise při výběrovém pohovoru? Byla na pohovor dostatečně připravena?, Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 18: Byly Vám pokládány nějaké nevhodné, či diskriminující otázky?
(týkající se Vašeho rodinného stavu, zdravotního stavu, náboženství, politické příslušnosti apod.)**

Jak ukazuje graf 4.18, v 91% respondenti odpověděli, že jim nebyly pokládány nevhodné či diskriminující otázky. Nicméně 9% respondentů, konkrétně 7 respondentů odpovědělo ano.

Byly Vám pokládány nějaké nevhodné, či diskriminující otázky? (týkající se Vašeho rodinného stavu, zdravotního stavu, náboženství, politické příslušnosti apod.)



Graf 4.18 Byly Vám pokládány nějaké nevhodné, či diskriminující otázky? (týkající se Vašeho rodinného stavu, zdravotního stavu, náboženství, politické příslušnosti apod.), Zdroj: Vlastní zpracování

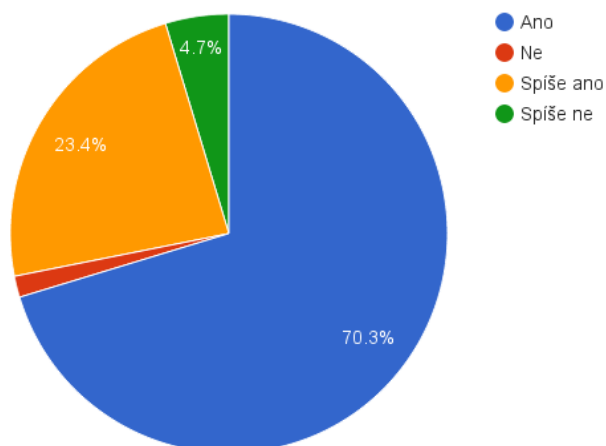
Otázka č. 19: Pokud ano, čeho se tyto otázky týkaly?

Zde respondenti mohli vybrat i několik z možností nebo sami napsat, jaké oblasti se otázky týkaly. Na tuto otázku respondenti čtyřikrát uvedli, že se týkaly rodinného stavu, pětkrát zdravotního stavu a jednou politické příslušnosti. Otázky ohledně rodinného stavu pravděpodobně souvisely se zjišťováním, zda uchazeči nebude směnový provoz výrazně narušovat soukromý život apod. Otázky ohledně zdravotního stavu se zřejmě vyskytly ve spojitosti s upozorněním, že se jedná o fyzicky namáhavou práci.

Otázka č. 20: Byly Vám sděleny všechny potřebné informace o pracovním místě? (pracovní náplň, povinnosti, odpovědnost, pracovní doba, mzdové ohodnocení, zaměstnanecké výhody apod.)

Na tuto otázku většina respondentů (70%) odpověděla kladně. Dalších 23% odpovědělo, jak ukazuje graf 4.19, spíše ano. 3 respondenti (5%) uvedli spíše ne a 1 respondent (2%) ne.

Byly Vám sděleny všechny potřebné informace o pracovním místě? (pracovní náplň, povinnosti, odpovědnost, pracovní doba, mzdové ohodnocení, zaměstnanecké výhody apod.)

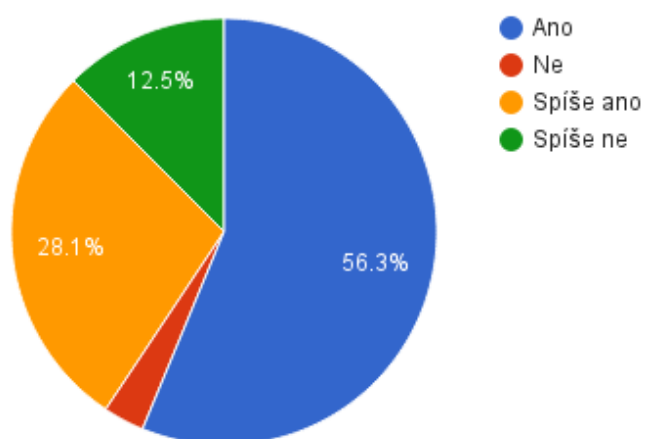


Graf 4.19 Byly Vám sděleny všechny potřebné informace o pracovním místě? (pracovní náplň, povinnosti, odpovědnost, pracovní doba, mzdové ohodnocení, zaměstnanecké výhody apod.), Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21: Měl/a jste možnost vyzdvihnout všechny Vaše silné stránky?

Na tuto otázku, jejíž výsledky znázorňuje graf 4.20, odpovědělo 56% respondentů ano a dalších 28% spíše ano. Nicméně zbývá skoro 13% respondentů, kteří zvolili možnost spíše ne a 2 respondenti (3%) odpověděli ne.

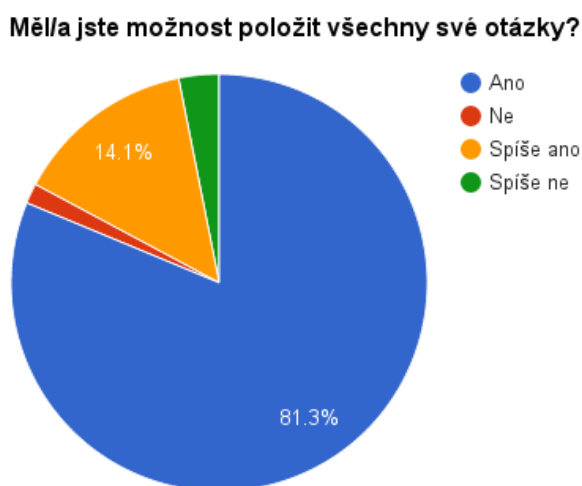
Měl/a jste možnost vyzdvihnout všechny Vaše silné stránky?



Graf 4.20 Měl/a jste možnost vyzdvihnout všechny Vaše silné stránky?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 22: Měl/a jste možnost položit všechny své otázky?

Na tuto otázku odpovědělo 81% respondentů kladně, dalších 14% zvolilo možnost spíše ano. Dva respondenti (3%) měli pocit, že spíše neměli možnost položit všechny své otázky a jeden respondent (2%), že neměl možnost položit všechny otázky. Výsledky této otázky můžeme vyčíst také z grafu 4.21.

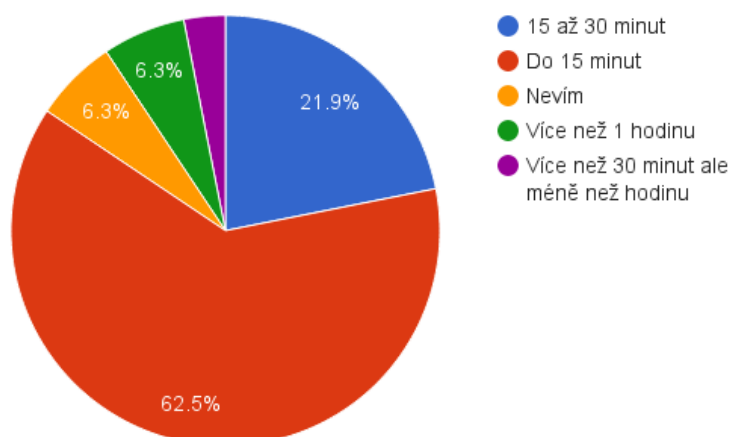


Graf 4.21 Měl/a jste možnost položit všechny své otázky?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 23: Jak dlouho výběrový pohovor trval?

V grafu 4.22 jsou znázorněny odpovědi respondentů na otázku, týkající se délky pohovoru. Většina respondentů (necelých 63%) uvádí, že pohovor trval méně než 15 minut. 22% respondentů uvedlo, že pohovor trval 15 až 30 minut. Přibližně 6% respondentů zvolilo možnost více než hodinu, a dalších 6% možnost nevím. Poslední 3% odpověděly, že trval více než 30 minut, ale méně než hodinu.

Jak dlouho výběrový pohovor trval?

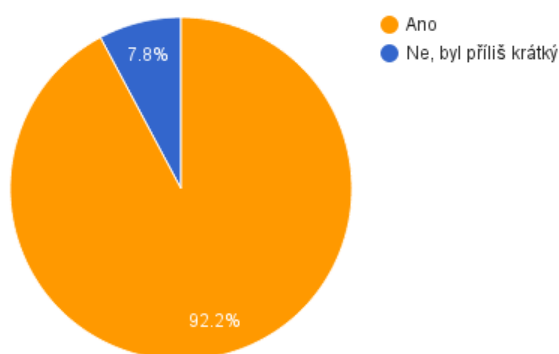


Graf 4.22 Jak dlouho výběrový pohovor trval?, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 24: Vyhovovala Vám délka pohovoru?

Na tuto otázku odpověděli skoro všichni respondenti (92%) ano. Pět respondentům, tvořících skoro 8% respondentů, však připadal pohovor příliš krátký. Tyto odpovědi znázorňuje graf 4.23.

Vyhovovala Vám délka pohovoru ?



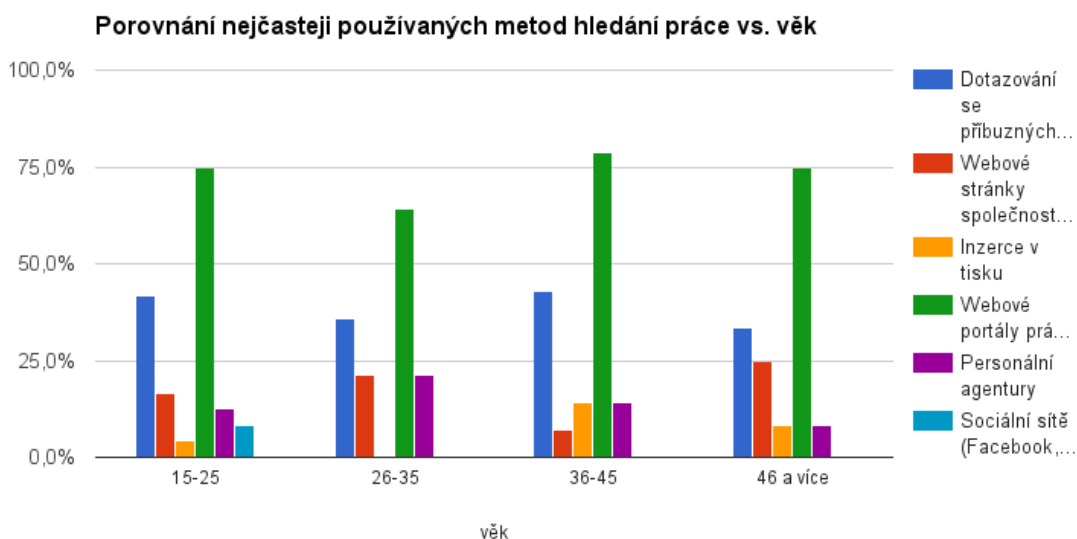
Graf 4.23 Vyhovovala Vám délka pohovoru?, Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza závislosti některých otázek

Srovnání toho, jaké metody respondenti využívají nejčastěji při hledání práce vzhledem k jejich věku.

Na grafu 4.24 můžeme vidět, kolik procent respondentů dané věkové kategorie, zvolilo jakou metodu hledání práce jako nejčastější. Z tohoto porovnání vychází, že ve všech věkových

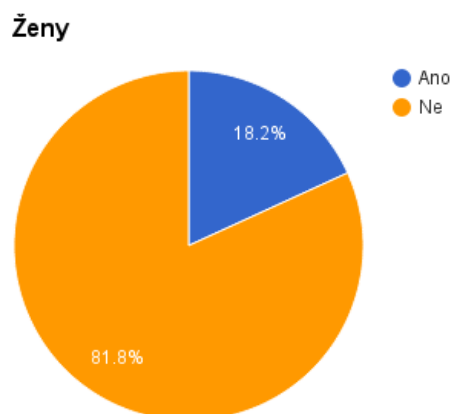
kategoriích jsou nejvíce využívanou metodou hledání práce na webových portálech práce. Až na věkovou kategorii 26-35, kde je tato metoda zastoupena 65%, ve všech ostatních se pohybuje okolo 75%. Dotazování se příbuzných, známých, kamarádů apod. pak tvoří přibližně 40% ve všech věkových kategoriích. Větší rozdíly se nachází u využívání webových stránek společností, ve kterých by respondenti chtěli pracovat, tuto metodu překvapivě nejvíce preferují respondenti věkové skupiny 46 a více let. Možným důvodem je, že již vědí, co chtějí, a mají lepší představu o práci, kterou chtějí dělat, a také v jaké organizaci a s ní spojeným pracovními podmínkami apod. U věkové skupiny 26-35 let je tato metoda zastoupena 21%, u věkové skupiny 15-26 let pak 17% a nejméně je zastoupena ve věkové kategorii 36-45 let, tam činí 7%. Personální agentury jsou nejvíce využívány věkovou kategorií 26-35 let. Sociální sítě jsou pak podle předpokladu nejvíce využívány mladší generací, tedy věkovou kategorií 15-25 let. Nicméně i zde je v současné době velmi málo zastoupena, jelikož tvoří jen 8%.



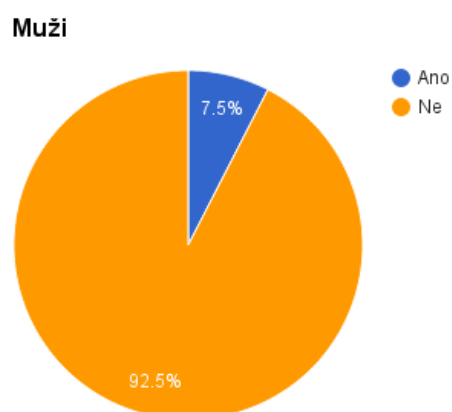
Graf 4.24 Porovnání nejčastěji používaných metod hledání práce vs. věk, Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnání toho, zda byly u pohovoru respondentům pokládány diskriminační otázky ve srovnání s pohlavím respondentů.

Toto srovnání je provedeno na základě dvou grafů, kterými jsou graf 4.25 a graf 4.26. Na grafu 4.25 je znázorněno procentuální zastoupení žen, kterým byly, či nebyly pokládány diskriminační otázky. Na grafu 4.26 je stejné znázornění provedeno na mužském zastoupení respondentů. U žen byly nevhodné či diskriminační otázky pokládány v přibližně 18%, což je více než dvojnásobek procent, než u mužů, kde byly tyto otázky pokládány 7,5%.



Graf 4.25 Zastoupení pokládání nevhodných a diskriminačních otázek mezi ženami, Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.26 Zastoupení pokládání nevhodných a diskriminačních otázek mezi muži, Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Hodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců

S uplatněním znalostí z teoretické části práce, za použití zjištěných informací a údajů a za pomoci aplikace výše zmíněných metod bude hodnocen stávající proces získávání a výběru zaměstnanců. Zaměříme se zvláště na proces získávání a zvláště na proces výběru zaměstnanců. V následující kapitole pak budou uvedeny a popsány návrhy a doporučení, které budou organizaci Donghee předloženy ke zvážení, co by v těchto procesech mohla změnit.

4.6.1 Proces získávání zaměstnanců

Organizace Donghee má na každou pracovní pozici sestavenou specifikaci pracovní pozice a také náborový list, který obsahuje požadavky na vzdělání, praxi, osobnostní charakteristiky a další předpoklady uchazeče pro vykonávání dané pracovní pozice. Organizace také dbá na aktualizaci těchto dokumentů, prostřednictvím jejich každoroční revize. To ukazuje na to, že si je organizace vědoma vývoje a změn jednotlivých pozic v čase, které je dáno dnešní dobou, kde důležitou součástí konkurenceschopnosti je schopnost přizpůsobit se.

Ve výběru metod získávání zaměstnanců organizace volí několik metod. Nejvíce se snaží o získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, prostřednictvím inzerce na nástěnkách uvnitř organizace. Když přistoupí k získávání z vnějších zdrojů, využívá webové portály práce www.jobs.cz a www.prace.cz. Volné pozice inzeruje také na vlastních webových stránkách, na své stránce na Facebooku. Při získávání zaměstnanců spolupracuje s úřadem práce, se školami, s agenturou práce v případě potřeby brigádníků, či krátkodobé potřeby pracovníků.

Co se týká množství používaných metod získávání, jde o obecně často preferované metody a žádná důležitá metoda nechybí.

Na webových portálech práce jsou inzerovány i jiné pracovní pozice, než je zveřejněno na vlastních webových stránkách organizace Donghee. Potenciální uchazeč pak nemusí mít jistotu, kde volnou pozici hledat a zda nabídka zaměstnání platí.

Spolupráce se školami je využívána, v současné době organizace Donghee poskytuje školní praxi třem studentům středních škol strojího zaměření. Student, který absoluuje praxi v organizaci, má oproti ostatním uchazečům o práci výhodu, po vystudování může nastoupit na odpovídající pracovní pozici, jelikož organizace již zná studentovy silné a slabé stránky a student má dobrou představu o tom, co práce v dané organizaci obnáší.

Další formou spolupráce se školami jsou exkurze, které jsou realizovány několikrát za rok.

4.6.2 Proces výběru zaměstnanců

K výběru zaměstnanců organizace používá životopis, u dělnických pozic také dotazník s názvem „Žádost uchazeče o práci v dělnických pozicích“. Při splnění kvalifikačních požadavků a potřebných specifikací je uchazeč pozván k výběrovému pohovoru. Zde jsou probrány všechny potřebné informace ohledně kvalifikace, zkušeností, osobních předpokladů pro danou pozici, platových požadavků apod. V rámci pohovoru probíhá také verbální test z úrovně anglického jazyka.

Dalšími metodami, které organizace používá, jsou testy znalostí a ukázka práce ve vybraných pozicích na oddělení skladu či pozice, kde náplní práce je svařování. Testy znalostí jsou uchazeči zadány před výběrovým pohovorem v tištěné podobě.

5 Návrhy a doporučení

Na základě teoretických poznatků a východisek a aplikací metod sloužících ke zhodnocení stávajících procesů získávání a výběru, budou předloženy návrhy a doporučení organizaci Donghee co by měla změnit, na co se více zaměřit a co zlepšit.

5.1 Získávání více zaměstnanců na základě doporučení známých, přátel, příbuzných

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 41% uchazečů o zaměstnání hledá práci tím, že se ptá známých, příbuzných či přátel. Je proto žádoucí podnítit stávající zaměstnance, aby byli ochotni organizaci Donghee doporučit jako zaměstnavatele i ostatním, a aby měli informace o volných pracovních pozicích, případně měli možnost je bez problému zjistit a případně uchazeče o zaměstnání organizaci také doporučit. Sama organizace uvádí, že takto získání uchazeči bývají vhodnější na danou pracovní pozici a jejich úspěšnost při přijetí je větší než u uchazečů z jiných metod získávání.

Posílení této formy získávání by mohla organizace podpořit tím, že by zaměstnanci byli pravidelně informováni o volných pracovních pozicích. Byli by upozorněni například jejich mistry nebo manažerem oddělení na skutečnost, že organizace hledá další spolupracovníky, a že mohou doporučit svým známým, příbuzným a přátelům, aby se přihlásili do výběrového řízení. Případně by mohlo dojít k zavedení určitého peněžního bonusu, například částkou 2000 Kč za doporučení uchazeče, který bude na základě výběrového řízení organizací přijat a následně v organizaci bude pracovat minimálně 12 měsíců.

5.2 Rozšíření stávající spolupráce se školami

Jak bylo zmíněno v hodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců, organizace spolupracuje se středními školami strojírenského zaměření, a v současnosti v ní vykonávají praxi tři studenti. Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců a především k potenciálu využívání studentů středních škol, by organizace měla zvážit poskytování praxe více studentům. Jelikož organizace již spolupracuje s několika školami, neměl by to být větší problém.

Dalším typem spolupráce se školami je provádění exkurzí pro žáky základních a středních škol. Tento typ spolupráce zatím není příliš využíván. Organizace by měla pořádat častěji exkurze, jak pro žáky základních škol, kde by jejich cílem mělo být přilákání více

studentů na střední školy příslušného odborného zaměření, tak na exkurze pro studenty středních škol, kteří již obor, ve kterém organizace nabízí uplatnění, studují. Při těchto exkurzích by bylo cílem navázat kontakt s budoucími absolventy a seznámit je s tím, co jim organizace může nabídnout, a proč by měli pracovat zrovna pro ni. Aby exkurze příliš nenarušovaly chod organizace, měly by být naplánovány alespoň dvě skupiny po 30 lidech na daný den.

5.3 Sladění inzerátů na webových portálech a webových stránkách Donghee

Organizace by měla dbát na to, aby jednotlivé nabídky zaměstnání byly zveřejněny nejen na webových portálech, ale také na jejich vlastních webových stránkách. Potenciální uchazeč o zaměstnání může být odrazen, případně zmaten pokud vidí na různých místech inzeráty na různé pracovní pozice. Stejně tak by organizace měla místo zveřejnění pouze názvu volné pozice na svých webových stránkách zveřejnit také podrobný popis pracovního místa a požadavky, které musí uchazeč o dané pracovní místo splňovat. Nyní je potenciální uchazeč musí dohledávat na webových portálech práce, případně Facebooku, na kterém jsou však pouze ty nejzákladnější informace. Tento krok by neměl být časově a ani finančně náročný, jelikož zaměstnanci personální útvaru mohou již nyní přes informační systém provádět základní úpravy na webových stránkách. Výše zmíněné změny jsou jejich součástí.

5.4 Zavedení videodotazníku

Organizace by mohla kromě životopisu používat k předvýběru uchazečů také videodotazník. Jde o poměrně novou metodu, která spolu s životopisem poskytne personalistovi lepší představu o uchazeči, o jeho motivaci k práci, mohl by lépe ohodnotit jak verbální tak neverbální projev uchazeče, s kterým se jinak ještě před samotným pohovorem nesetká. Vidí, jak uchazeč k výběrovému řízení přistupuje, jak se na videodotazník připravil, ve formě zvolení prostředí, kde ho odpovídá, úpravy svého vzhledu, také lze vypořizovat nervozitu či nejistotu u některých otázek apod. Na základě videodotazníku může dojít k rozhodnutí o nepostoupení uchazeče do dalšího kola výběrového řízení

. Došlo by tak k ušetření času manažerů oddělení, jelikož by nemuseli být přítomni tolika pohovorům, a při správném vytvoření videodotazníku a stanovení časového limitu uchazečům na zodpovězení jedné otázky také času pracovníků personálního útvaru. V dotazníku by mohly být uchazeči položeny čtyři otázky. První týkající se jeho kvalifikace a předpokladů pro danou

pracovní pozici. Druhá by zjistila znalosti uchazeče o společnosti Donghee Czech, s.r.o., čímž by se ukázalo na uchazečův zájem pracovat právě pro ni. Třetí otázka by směřovala k zjištění znalostí o problematice, oblasti, které se pozice, na kterou se uchazeč hlásí, týká. Například pokud se hlásí na oddělení kvality na pozici inspektora kvality, otázka by mohla znít: Co je to kvalita? Co a jak byste kontroloval jako inspektor kvality na palivové nádrži? A poslední otázkou by byla otázka v anglickém jazyce, která by se dotazovala na očekávané mzdové ohodnocení a důvod takto zvolené výše. Ta by otestovala uchazečovu znalost angličtiny na komunikativní úrovni.

5.5 Převedení testu znalostí do elektronické podoby

V současné době jsou testy znalostí rozdávány uchazečům těsně před výběrovým pohovorem v tištěné podobě. V dnešní době velkého množství možností vytvoření elektronických testů, či dotazníků, by organizace mohla zvážit převedení těchto testů do elektronické podoby, kdy by byl odeslán uchazečům odkaz na jeho vyplnění. Organizace by věděla uchazečovy výsledky dříve než by přišel na výběrový pohovor, čím by mohla snížit počet uchazečů absolvující výběrový pohovor, nebo se mohla více na pohovor připravit podle výsledků uchazeče.

. Uchazeči by mohli testy vyplnit z domova, nebo odkudkoli by potřebovali a v čase, který jim vyhovuje. Také vyhodnocení testů by bylo jednodušší.

5.6 Doplnění a úprava informací v inzerátu

Na potenciální uchazeče o zaměstnání nedělá dobrý dojem, když jim je v inzerátu sděleno, že pokud nebudou kontaktováni do 14 dnů, byli upřednostněni vhodnější kandidáti. Pokud se organizace takovému uchazeči jednou neozve z důvodu, že nevyhovuje jejich současným potřebám, může pak přijít o vhodného uchazeče, na pracovní místo, které bude obsazovat v budoucnu. Tuto větu by organizace měla nahradit informací, že uchazeči budou v co nejbližším termínu informováni o zařazení či nezařazení do výběrového řízení a také o jeho průběhu.

V inzerátu by mohly být uvedeny mzdové podmínky, například bonusy za docházku, podmínky pro čerpání dovolené, pracovní doba apod.

6 Závěr

Práce se zabývá tématem, které je důležité pro každou organizaci, a to procesy získávání a výběru zaměstnanců. V teoretické části byly zpracovány informace a poznatky z literatury ohledně personální práce, procesu zabezpečování pracovníků, jehož součástí je získávání a výběr zaměstnanců, a také byly zmíněny jednotlivé hlediska, které by organizace měla při těchto procesech zohledňovat.

Po teoretické části následovalo představení organizace Donghee Czech s.r.o., ve které byl proces získávání a výběru hodnocen. Po představení organizace, došlo k analýze interních dokumentů organizace, ze kterých byly vyhotoveny grafy jednotlivých struktur zaměstnanců podle pohlaví, věku, vzdělání apod. a byla popsána organizační struktura.

V práci byly také použity metody rozhovoru a dotazníkového šetření. Na základě rozhovoru s personální manažerkou byl popsán současný stav získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Donghee Czech s.r.o. Pomocí dotazníkového šetření byl zjištěn názor uchazečů o zaměstnání v této organizaci na současný stav jejich procesů získávání a výběrů. Také byly zjištěny informace, kde uchazeči nejčastěji hledají práci, jak se o dané nabídce zaměstnání dozvěděli, jestli byly v inzerátu uvedeny všechny informace, které uchazeče zajímaly apod.

Na základě teoretických východisek, poznatků a hodnocení stávajících procesů získávání pomocí zmíněných metod pak byly organizaci Donghee Czech, s.r.o. předloženy návrhy na zlepšení stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců s přesvědčením, že organizace alespoň některé návrhy bude realizovat.

Prvním návrhem je více využívat získávání zaměstnanců na základě doporučení stávajícího zaměstnance, z toho vyplývající doporučení známých, příbuzných, přátel z pohledu uchazeče o zaměstnání. Organizace by měla rozšířit svou spolupráci se školami a začít poskytovat školní praxi většímu množství studentů středních škol. Zaměřit by se měla také na provádění exkurzí, při kterých může ovlivnit názor žáků na výběr střední školy, tak názor studentů středních škol na výběr zaměstnání. Organizace by si měla být vědoma možného potenciálu a výhod, které jim mohou takoví zaměstnanci přinést do budoucna, pokud je budou již v době jejich vzdělávání směřovat podle svých plánů a potřeb.

Další návrhy se týkaly zveřejňování inzerátů, které by mělo být totožné jak na webových portálech, tak na vlastních webových stránkách organizace. Také by mělo být odpovídáno všem

uchazečům, nikoli pouze těm, kteří vyhovují současným požadavkům. Každý uchazeč by měl být přesvědčen, že si organizace jeho zájmu pracovat pro ni, váží.

Také znalostní testy, kterými se nyní testují uchazeči o zaměstnání, by mohly mít elektronickou podobu. Zajistilo by to větší flexibilitu jejich vyplňování i zjednodušení jejich vyhodnocování a také případné snížení počtu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému pohovoru.

Posledním doporučením je využití nové metody výběru zaměstnanců, kterou je videodotazník. Díky němu si personalista může udělat o uchazeči lepší obrázek, než ze samotného životopisu, a rozhodnout se, zda uchazeče pozve na výběrový pohovor. V rámci videodotazníku může částečně také otestovat verbální znalosti cizího jazyka.

Cíl práce byl prostřednictvím zhodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců a následně předložených návrhů splněn.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2013, 455 s. ISBN 978-1-4462-5584-1.

Inspirace a rady: Novinka u pohovorů: Videodotazník. MACHÁLKOVÁ, Jana. JOBS.CZ. *Jobs.cz* [online]. 26.5.2013 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/novinka-u-pohovoru-videodotaznik/>

Inspirace a rady: Co na vás chystají personalisté? Nedejte se zaskočit. KOVÁŘÍKOVÁ, Lenka. *Jobs.cz* [online]. 10.4.2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/co-na-vas-chystaji-personaliste-nedejte-se-zaskocit/>

Inspirace a rady: Psychometrie: Jak si vás firma proklepne. MACHÁLKOVÁ, Jana. JOBS.CZ. *Jobs.cz* [online]. 9.6.2013 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/psychometrie-jak-si-vas-firma-proklepne/>

Slovo majitele. *Donghee* [online]. 2014 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.donghee.cz/cs/slovo-majitele>

DONGHEE Czech. *Donghee* [online]. 2014 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.donghee.cz/cs/donghee-czech>

Historie. 2014. *Donghee* [online]. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.donghee.cz/cs/historie>

Seznam zkratek

HR – Human Resources

ISO – International Organization for Standardization

CO – Company

Ltd –Limited

OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Specification

TS - Technical Specification

HKMC - Hyundai-Kia Motors Corporation

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15. 5. 2015

Magda Křiváková
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

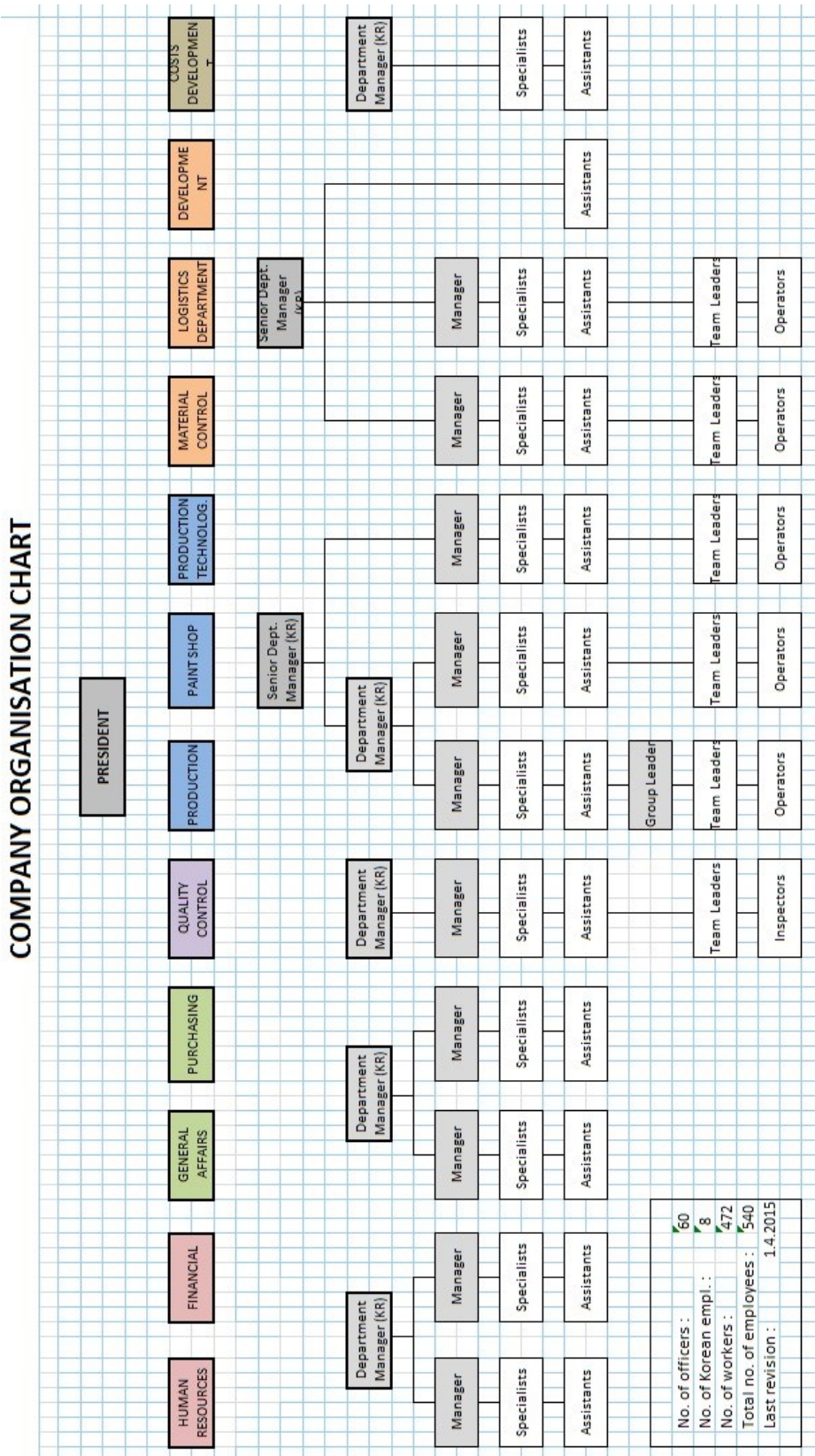
Příloha č.1- Organizační struktura organizace

Příloha č.2 - Žádost o práci v dělnických pozicích

Příloha č.3 - Otázky pokládané při rozhovoru s personální manažerkou

Příloha č.4 - Dotazník

Příloha č. 1 Organizační struktura organizace



Příloha č. 2 Žádost o práci v dělnických pozicích

Žádost uchazeče o práci v dělnických pozicích

OSOBNÍ ÚDAJE (vyplňte)

| | | | |
|--------------------------|-------|-----------------|-------|
| Příjmení, jméno: | _____ | Datum narození: | _____ |
| Bydliště dle OP - město: | _____ | Platný email: | _____ |
| Ulice a č.p.: | _____ | Telefon: | _____ |

PRAKTICKÉ DOVEDNOSTI A ZNALOSTI (vyplňte ano/ne)

| | | | |
|--------------------------------|--|------------------------------------|--|
| Svařování s platným průkazem | | Mechanické opravy výrobních strojů | |
| Svařování s propadlým průkazem | | Elektroopravy výrobních strojů | |
| Svařování hobby | | Ovládání PLC | |
| Platná vyhláška 50/§ 5 a výše | | Radioamatér | |
| Platný průkaz na řízení VZV | | Opravář – amatér | |
| Obrábění kovů | | Fyzická síla | |

NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ (vyplňte)

| | | |
|-------------|---------------|---|
| Název školy | Studijní obor | Rok a způsob ukončení (výuční list, maturita aj.) |
| _____ | _____ | _____ |

ČINNOST OD ROKU 2008 (práce, úřad práce, rodičovská dovolená – od nejnovějšího)

| Zaměstnavatel (firma, úřad práce, RD) | Období od – do (MM/RR – MM/RR) | Důvod ukončení |
|---------------------------------------|--------------------------------|----------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

ZDRAVOTNÍ STAV (vyplňte ano/smím – ne/nesmím)

| | | | |
|--|--|-----------------------------|--|
| Dlouhodobé bolesti páteře, kloubů | | Nesmím pracovat noční směny | |
| Vysoký tlak, nemoci srdce | | Nesmím zvedat břemena | |
| Alergie na kov – olej – chemikálie – prach | | | |

Zadejte počet týdnů nemocenské od roku 2012 (bude ověřen ona ČSSZ) : _____

Zadejte možné datum nástupu : _____

Zadejte očekávaný nástupní plat v hrubé mzdě : _____

Zadejte ČÍSLO vel.montérek a obuvi dle tabulky na další straně : montérky : _____ výška : _____ obuv: _____

PÁNSKÉ / MALE

ODĚVY/CLOTHING

| Velikost | 44 | 46 | 48 | 50 | 52 | 54 | 56 | 58 | 60 | 62 | 64 | 66 |
|-------------|-------|-------|-------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Size | S | | | M | | | L | | | XL | | |
| obvod hrudi | 84-88 | 88-92 | 92-96 | 96-100 | 100-104 | 104-108 | 108-112 | 112-116 | 116-120 | 120-124 | 124-128 | 128-132 |
| obvod pasu | 72-76 | 76-80 | 80-84 | 84-88 | 88-92 | 92-96 | 96-100 | 100-104 | 104-108 | 108-112 | 112-116 | 116-120 |

| | | | | | | | | | | | | |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|
| výška v cm | 150 | 155 | 160 | 165 | 170 | 175 | 180 | 185 | 190 | 195 | | |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|

OBUV / FOOTWEAR

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|
| Velikost | 41 | 41,5 | 42 | 42,5 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 47,5 | 48 |
| Rozměr v cm | 27 | 27,5 | 28 | 28,5 | 29 | 29,5 | 30 | 30,5 | 31 | 31,5 | 32 |

DÁMSKÉ / FEMALE

ODĚVY/CLOTHING

| Velikost | 38 | 40 | 42 | 44 | 46 | 48 | 50 | 52 | 54 | 56 | 58 | 60 |
|-------------|-------|-------|-------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Size | XS | | | S | | | M | | | L | | |
| obvod hrudi | 76-80 | 80-84 | 84-88 | 88-92 | 92-96 | 96-100 | 100-104 | 104-108 | 108-112 | 112-116 | 116-120 | 120-124 |
| obvod pasu | 60-64 | 64-68 | 68-72 | 72-76 | 76-80 | 80-84 | 84-88 | 88-92 | 92-96 | 96-100 | 100-104 | 104-108 |
| obvod boků | 90-93 | 93-96 | 96-99 | 99-102 | 102-105 | 105-108 | 108-111 | 111-114 | 114-117 | 117-120 | 120-123 | 123-126 |

| | | | | | | | | | | | | |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|
| výška v cm | 150 | 155 | 160 | 165 | 170 | 175 | 180 | 185 | 190 | 195 | | |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|

OBUV / FOOTWEAR

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|
| Velikost | 34 | 35 | 36 | 37 | 37,5 | 38 | 38,5 | 39 | 40 | 41 | 41,5 |
| Rozměr v cm | 22,5 | 23 | 23,5 | 24 | 24,5 | 25 | 25,5 | 26 | 26,5 | 27 | 27,5 |

Příloha č. 3 Otázky pokládané při rozhovoru s personální manažerkou

- Řekněte mi nějaké základní informace o společnosti, její zaměření, historie apod.?
- Popis organizační struktury organizace, popis struktury zaměstnanců dle věku, pohlaví, vzdělání, délky pracovního poměru, podle bydliště – vzdálenosti od zaměstnání?
- Můžete mi popsat úlohu personálního útvaru v organizaci? Počet členů apod.
- Můžete mi popsat proces získávání a výběru zaměstnanců, jak probíhá? (od zjištění potřeby nového zaměstnance po přijetí, analýza pracovního místa, popis specifikace až po výběr)
- Jaké metody používáte, preferujete, jaká je jejich úspěšnost? Kde inzerujete, jaké pozice? Jaké dokumenty od uchazeče požadujete?
- Využíváte agenturní zaměstnance? Kolik, kdy, na jak dlouho?
- Jak spolupracujete se školami?
- Na jaké pozice přijímáte uchazeče z vnitřních zdrojů? Jaká je u vás možnost kariérního růstu?
- Jak často a kdy se přijímá na základě doporučení stávajícího zaměstnance? Jaké máte zkušenosti s těmito uchazeči?
- Výběr – podle čeho vybíráte, jak vyhodnocujete, jaké metody používáte, na co se zaměřujete a co požadujete od uchazečů?
- Kdo vede výběrový pohovor, kdo se ho účastní? Jak se připravujete, rozhodujete a čas na jeden pohovor, počet pozvaných na pohovor, co je pro rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče pro vás nejdůležitější?
- Za jak dlouho na obdržené životopisy od uchazečů odpovídáte a odpovídáte všem uchazečům?
- Máte nějaký informační systém na vedení personální agendy?
- Jak jste zvládli nábor a začlenění do organizace více než 100 nových zaměstnanců?

Příloha č. 4 – Dotazník

Dobrý den,

Jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Ekonomické fakultě VŠB-TUO a chtěla bych Vás poprosit o spolupráci prostřednictvím vyplnění dotazníku na téma „Získávání a výběru zaměstnanců do společnosti Donghee Czech, s.r.o.“. Tento dotazník bude sloužit k vypracování mé bakalářské práce a je zcela anonymní. Jeho cílem je zhodnotit stávající proces získávání a výběru zaměstnanců ve zmíněné organizaci a k vypracování návrhů pro jeho zlepšení, a proto bych Vás chtěla požádat, abyste dotazník vyplňovali pečlivě.

Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování Magda Knoblochová

Pokyny pro vyplnění:

Pokud není uvedeno jinak, u každé otázky označte pouze jednu odpověď, pro kterou se rozhodnete, případně u možností „Jiné“ napište vlastní odpověď.

* Povinné pole

1) Jaké je Vaše pohlaví? *

- ☐ Žena
- ☐ Muž

2) Jaký je Váš věk? *

- ☐ 15 - 25
- ☐ 26 - 35
- ☐ 36 - 45
- ☐ 46 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- ☐ Základní
- ☐ Středoškolské bez maturity
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vysokoškolské

4) Odkud jste? *

- ☐ Český Těšín a okolí do 5 km
- ☐ Třinec a okolí do 5 km
- ☐ Karviná a okolí do 5 km
- ☐ Havířov a okolí do 5 km
- ☐ Jiné:

5) Kde nejčastěji hledáte nabídky zaměstnání? *

vyberte maximálně 2 odpovědi

- ☐ Inzerce v tisku
- ☐ Webové portály práce (Jobs.cz, Práce.cz, apod.)
- ☐ Sociální sítě (Facebook, LinkedIn, apod.)
- ☐ Dotazování se příbuzných, kamarádů, známých apod.
- ☐ Personální agentury
- ☐ Webové stránky společností, ve kterých chcete pracovat
- ☐ Jiné:

6) Které sociální sítě používáte k hledání práce? *

Můžete vybrat více odpovědí

- ☐ Žádné
- ☐ Facebook
- ☐ LinkedIn
- ☐ Google+
- ☐ MySpace
- ☐ Jiné:

7) Na kterých webových portálech práce hledáte nabídky pracovních míst? *

Můžete vybrat více odpovědí

- ☐ Žádné
- ☐ Jobs.cz
- ☐ Prace.cz
- ☐ Profesia.cz
- ☐ Sprace.cz
- ☐ Jiné:

8) Jak jste se dozvěděl/a o této nabídce zaměstnání? *

Pokud je Vaše odpověď "Od kamaráda, známého apod." nebo "Sám jsem společnost oslovil" prosím přejděte na otázku 11.

- ☐ Úřad práce
- ☐ Od příbuzného, kamaráda, známého apod.
- ☐ Sám jsem společnost oslovil
- ☐ Sociální síť Facebook
- ☐ Vlastní webové stránky společnosti
- ☐ Webový portál práce - Jobs.cz, Prace.cz a další
- ☐ Jiné:

9) Byly pro Vás informace o pracovním místě poskytnuté v inzerátu dostačující?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

10) Jaké informace Vás zajímaly a v inzerátu nebyly uvedeny?

Prosím vepište.

11) Viděl/a jste webové stránky společnosti Donghee Czech s.r.o.? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

12) Z jakého důvodu jste na nabídku práce reagoval/a? *

Můžete vybrat více odpovědí

- ☐ Jsem nezaměstnaný/á
- ☐ Chci změnit zaměstnání - z finančních důvodů
- ☐ Chci změnit zaměstnání - získat odpovědnější nebo kvalifikovanější práci
- ☐ Potřeba přivýdělku - brigáda
- ☐ Jiné:

13) Proč jste si vybral/a zrovna tuto společnost? *

Můžete vybrat více odpovědí

- ☐ Blízkost bydliště
- ☐ Zajímavá pracovní pozice
- ☐ Dobré jméno, image organizace
- ☐ Dobré mzdové podmínky
- ☐ Doporučení příbuzných, přátel, známých
- ☐ Jiné:

14) Za jak dlouho po odeslání životopisu a dalších potřebných dokumentů jste byl/a společností kontaktován/a? *

- ☐ do 2 dní
- ☐ 3 - 5 dní
- ☐ 5 - 10 dní
- ☐ 11 a více dní
- ☐ Nevím

15) Bylo podle Vás místo, kde probíhal výběrový pohovor vyhovující? *

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

16) Co byste na daném místě změnil/a?

Prosím napište

17) Jak na Vás působila přítomná komise při výběrovém pohovoru? *

| | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne |
|---------------------------------------|-----|-----------|----------|----|
| Uměla navodit příjemnou atmosféru | | | | |
| Měla profesionální přístup | | | | |
| Byla na pohovor dostatečně připravena | | | | |

18) Byly Vám pokládány nějaké nevhodné, či diskriminující otázky? (týkající se Vašeho rodinného stavu, zdravotního stavu, náboženství, politické příslušnosti apod.) *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

19) Pokud ano, čeho se tyto otázky týkaly?

Můžete zvolit více odpovědí

- ☐ Rodinného stavu
- ☐ Zdravotního stavu
- ☐ Náboženství
- ☐ Politické příslušnosti
- ☐ Jiné:

20) Byly Vám sděleny všechny potřebné informace o pracovním místě? (pracovní náplň, povinnosti, odpovědnost, pracovní doba, mzdové ohodnocení, zaměstnanecké výhody apod.)*

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

21) Měl/a jste možnost vyzdvihnout všechny Vaše silné stránky? *

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

22) Měl/a jste možnost položit všechny své otázky? *

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

23) Jak dlouho výběrový pohovor trval? *

- ☐ Do 15 minut
- ☐ 15 až 30 minut
- ☐ Více než 30 minut ale méně než hodinu
- ☐ Více než 1 hodinu
- ☐ Nevím

24) Vyhovovala Vám délka pohovoru? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne, byl příliš dlouhý
- ☐ Ne, byl příliš krátký